

АГРОСВІТ

№ 10 травень 2025

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Васильєва Наталя Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Вініченко Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Василенко Леся Олексіївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Грabcук Оксана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кадирус Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Качула Світлана Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Крючко Леся Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбацька Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Лозинський Дмитро Леонідович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

Павлова Галина Євгенівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пантелєєва Наталя Миколаївна, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Самойленко Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сегада Сергій Андрійович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

Федоренко Станіслав Валентинович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Фролова Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Халатур Світлана Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Череп Олександр Григорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

Чирва Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Шабатура Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

№ 10 травень 2025 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).

Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 р.

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02622
ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ "ДКС Центр"

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 15.05.25 р.

Підписано до друку 15.05.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.0

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №1505/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Павлова Г. Є.</u> Умови підтримання надійної економічної безпеки сільськогосподарських суб'єктів господарювання	4
<u>Перевозова І. В.</u> Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління	9
<u>Корнієцький О. В., Орел В. М., Орел А. М.</u> Роль розподільчої логістики у забезпеченні сталого розвитку скотарських господарств на деокупованих територіях	17
<u>Мармуль А. О., Коваль С. В.</u> Розвиток та удосконалення обліку й аналізу діяльності фермерських господарств	25
<u>Палапа Н. В., Шевченко Т. А., Мішенін Є. В., Височанська М. Я.</u> Еколого-економічні та організаційно-технологічні особливості вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях	33
<u>Негода Ю. В., Воляк А. Р.</u> Вплив оцінки нематеріальних активів на достовірність облікової інформації аграрних підприємств в умовах глобалізації	42
<u>Назарова К. О., Семченко А. М.</u> Якість — ключовий імператив сучасного аудиту	51
<u>Сазонець І. А., Зінкевич С. Р.</u> Завдання сталого розвитку готельних підприємств в контексті реалізації програм міжнародних організацій	57
<u>Гуцаленко А. В., Буличов В. А.</u> Оцінка дієвості контрольної функції обліку витрат виробництва продукції квітникарства та її вплив на результати діяльності підприємства	64
<u>Ігнатенко М. М., Романюк І. А., Яценко В. І., Яценко Я. І.</u> Регіональні проблеми та джерела фінансово-економічного забезпечення розвитку підприємств аграрного туризму в Україні	71
<u>Дідур Г. І., Мельничук О. І., Телічко Н. А., Лівінський А. І.</u> Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу	79
<u>Лазебник В. В.</u> Цифрові інструменти в системі управління маркетингом виробників насіння гарбуза	88
<u>Масло А. І.</u> Напрями удосконалення діяльності бірж на вітчизняних організованих товарних ринках сільськогосподарської продукції в умовах повоєнного відновлення	94
<u>Риковська О. В., Михайленко О. В., Фраєр О. В.</u> Методичні підходи до оцінювання агроекологічних ініціатив: зарубіжний досвід для України	101
<u>Пахомова І. Г.</u> Удосконалення практики оцінки боргової безпеки держави	113
<u>Печко В. С.</u> Стратегічне позиціонування розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України за допомогою інструментарію SWOT-аналізу	118
<u>Девко С. Т., Девко В. Т.</u> Роль Soft Skills та морально-культурних цінностей в бухгалтерській сфері та оподаткуванні	125
<u>Петруха Н. М., Петруха С. В., Шаповалов О. Б., Яворський В. В.</u> Сільськогосподарське машинобудування: стагнація чи біоекономічний онтогенез	133
<u>Головачко В. М., Козар Я. В., Фекете Т. А.</u> Сучасна проблематика загального податкового та бухгалтерського обліку в умовах законодавчих змін	145
<u>Кропельницька С. О., Рудик Р. А.</u> Іноземний та внутрішній капітал у післявоєнній відбудові України: фінансові інструменти та механізми інвестування	152
<u>Дмилюк О. О.</u> Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства	162
<u>Циплаков А. І.</u> Вплив міжнародної допомоги на стійкість аграрного сектору України в умовах війни	168
<u>Залеський О. В.</u> Цифрове управління на підприємствах транспорту	176
<u>Куксінський М. О.</u> Цифровізація облікової політики управління підприємствами: виклики та механізми	183
<u>Скуратова О. Є., Скуратов О. С.</u> Транспортно-експедиторські операції у податковому полі: фрахт, ПДВ, прибуток, нерезиденти	191
<u>Ластовченко П. В.</u> Розвиток малого і середнього підприємництва як стратегічний напрям повоєнної відбудови сільських територій	200

CONTENTS:

<u>Pavlova H.</u> CONDITIONS FOR MAINTAINING RELIABLE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES	4
<u>Perevozova I.</u> FORMATION OF MARKETING STRATEGY THROUGH AN ADAPTIVE APPROACH AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM	9
<u>Korniietskyi A., Orel V., Orel A.</u> THE ROLE OF DISTRIBUTION LOGISTICS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LIVESTOCK FARMS IN THE DEOCCUPIED TERRITORIES	17
<u>Marmul L., Koval S.</u> DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FARMS	25
<u>Palapa N., Shevchenko T., Mishenin Ye., Vysochanska M.</u> ECOLOGICAL-ECONOMIC AND ORGANIZATIONAL-TECHNOLOGICAL FEATURES OF GROWING MEDICINAL PLANTS IN RURAL SETTLEMENT AREAS	33
<u>Nehoda Yu., Voliak L.</u> THE IMPACT OF INTANGIBLE ASSETS VALUATION ON THE RELIABILITY OF ACCOUNTING INFORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION	42
<u>Nazarova K., Semchenko A.</u> QUALITY IS THE KEY IMPERATIVE OF MODERN AUDIT	51
<u>Sazonets I., Zinkevych S.</u> TASKS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS' PROGRAMS	57
<u>Gutsalenko L., Bulychov V.</u> EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE CONTROL FUNCTION OF ACCOUNTING FOR THE COSTS OF PRODUCTION OF FLORICULTURE PRODUCTS AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE	64
<u>Ihnatenko M., Romaniuk I., Yatsenko V., Yatsenko Ya.</u> REGIONAL PROBLEMS AND SOURCES OF FINANCIAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE	71
<u>Didur H., Melnychuk O., Telichko N., Livinskyi A.</u> COST MANAGEMENT IN THE OPERATIONAL SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON THE LOGISTICS APPROACH	79
<u>Lazebnyk V.</u> DIGITAL TOOLS IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF PUMPKIN SEED PRODUCERS	88
<u>Maslo A.</u> DIRECTIONS FOR IMPROVING OF THE EXCHANGES ACTIVITIES ON DOMESTIC ORGANIZED COMMODITY MARKETS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION	94
<u>Rykovska O., Mykhailenko O., Fraier O.</u> METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING AGROECOLOGICAL INITIATIVES: FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE	101
<u>Pakhomova I.</u> IMPROVEMENT OF THE PRACTICE OF ASSESSING THE SECURITY OF THE STATE	113
<u>Pechko V.</u> STRATEGIC POSITIONING OF THE DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY OF UKRAINE USING SWOT ANALYSIS	118
<u>Devko S., Devko V.</u> THE ROLE OF SOFT SKILLS AND MORAL AND CULTURAL VALUES IN ACCOUNTING AND TAXATION	125
<u>Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Iavorskyi V.</u> AGRICULTURAL ENGINEERING: STAGNATION OR BIOECONOMIC ONTOGENESIS	133
<u>Holovachko V., Kozar Y., Fekete T.</u> CURRENT ISSUES OF GENERAL TAX AND ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF LEGISLATIVE CHANGES	145
<u>Kropelnytska S., Rudyk R.</u> FOREIGN AND DOMESTIC CAPITAL IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE: FINANCIAL INSTRUMENTS AND INVESTMENT MECHANISMS	152
<u>Dyshliuk O.</u> THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ENTERPRISE'S SALES POLICY	162
<u>Tsyplakov A.</u> THE IMPACT OF INTERNATIONAL AID ON THE RESILIENCE OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR IN TIMES OF WAR	168
<u>Zaleskyi O.</u> DIGITAL MANAGEMENT AT TRANSPORT ENTERPRISES	176
<u>Kuksinskyi M.</u> DIGITALIZATION OF ACCOUNTING POLICY OF MANAGEMENT OF SOE ENTERPRISES: CHALLENGES AND MECHANISMS	183
<u>Skuratova O., Skuratov O.</u> FREIGHT FORWARDING OPERATIONS IN THE TAX DOMAIN: FREIGHT, VAT, PROFIT TAX, AND NON-RESIDENTS	191
<u>Lastovchenko P.</u> DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS A STRATEGIC DIRECTION FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF RURAL AREAS	200

УДК 631.1

Г. Є. Павлова,
д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.4

УМОВИ ПІДТРИМАННЯ НАДІЙНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

H. Pavlova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting
and Finance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

CONDITIONS FOR MAINTAINING RELIABLE ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES

Важливість забезпечення економічної безпеки та стійкості діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання актуалізована під час кризових ситуацій в економіці України, зокрема, і умовами їхньої діяльності за воєнного стану. За існуючої ситуації важливо забезпечити стійкість сільськогосподарських суб'єктів та їх здатність до розвитку та нарощування обсягів виробництва незалежно від змін зовнішніх чи внутрішніх факторів, що можуть негативно вплинути на економіку країни. За належних умов підтримання надійної економічної безпеки та постійного моніторингу ключових чинників впливу і джерел потенційних загроз, а також розробки превентивних заходів щодо їх нейтралізації та мінімізації, сприятиме підвищенню надійності сільськогосподарських суб'єктів господарювання і забезпечить їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано основні умови забезпечення економічної безпеки та стійкості суб'єктів господарювання. Доведено, що сільськогосподарські підприємства мають важливе значення для економічного розвитку країни та забезпечення продовольчої безпеки населення. Однак, в умовах війни та постійних загроз економічній і політичній стабільності держави, вони стають вразливими. Забезпечення умов для підтримання надійної економічної безпеки аграрних суб'єктів господарювання та їх стійкості під час воєнного стану є критично важливим для розвитку України. Це вимагає від уряду та інших зацікавлених сторін зосередження уваги на проблемах, що виникають у аграрному секторі, а також розробки ефективних стратегій для його розвитку.

The importance of ensuring the economic security and sustainability of agricultural business entities has become more relevant during the crisis in Ukraine's economy, in particular, the conditions of their activities under martial law. In the current situation, it is important to ensure the sustainability of agricultural entities and their ability to develop and increase production regardless of changes in external or internal factors that may adversely affect the country's economy. Therefore, it is of utmost importance to develop theoretical foundations and implement practical solutions aimed at ensuring the economic security of agricultural enterprises, taking into account the specifics of the agricultural sector.

The purpose of this study is to clarify the content of the conditions for ensuring stable economic security of agricultural enterprises, to identify the key elements of its formation, and to develop preventive measures to maintain these conditions, taking into account the specifics of the agricultural sector.

In recent years, in addition to the war, Ukraine has faced corruption and political instability, which has significantly hampered its development and international relations. The Government of Ukraine is actively working to implement reforms in various areas, including the economy, law enforcement and public administration. Under the right conditions, maintaining reliable economic security and continuous monitoring of key factors of influence and sources of potential threats, as well as developing preventive measures to neutralize and minimize them, will help to increase the reliability of agricultural businesses and ensure their sustainable development in the long term.

The basic conditions for ensuring economic security and sustainability of business entities are substantiated. It is proved that agricultural enterprises are important for the economic development of the country and ensuring food security of the population. However, in the context of war and constant threats to the economic and political stability of the state, they become vulnerable. Ensuring conditions for maintaining reliable economic security of agricultural entities and their resilience during martial law is critical for Ukraine's development. This requires the government and other stakeholders to focus on the challenges faced by the agricultural sector and to develop effective strategies for its development.

Ключові слова: умови, підтримання, надійна, економічна безпека, сільськогосподарський, суб'єкт господарювання.

Key words: conditions, maintenance, reliable, economic security, agricultural, business entity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу зростає потреба в посиленні заходів із забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Це зумовлено високим рівнем ризику та нестабільністю їх функціонування. Дотримання вимог економічної безпеки, постійний моніторинг ключових чинників впливу та джерел потенційних загроз, а також розробка превентивних заходів щодо їх нейтралізації та мінімізації сприятимуть підвищенню надійності сільськогосподарських суб'єктів господарювання і забезпечать їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, надзвичайної актуальності набуває розробка теоретичних засад та впровадження практичних рішень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств з урахуванням специфіки аграрної сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні накопичено значний науковий доробок, присвячений питанням забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, особливо з урахуванням викликів, пов'язаних із воєнним станом. Основними напрямками таких досліджень є:

1) Дослідження, присвячені оцінці стану аграрних підприємств України в умовах кризових явищ, акцентують увагу на наслідках збройного конфлікту для аграрного сектору та національної продовольчої безпеки. У межах цих робіт також аналізуються сучасні тенденції та перспективи розвитку аграрного ринку.

2) Оцінка результативності заходів державної підтримки аграрного бізнесу в умовах воєнного конфлікту. У відповідних публікаціях аналізується ефективність реалізованих дер-

жавних програм, спрямованих на зміцнення економічної безпеки та підвищення стійкості функціонування підприємств аграрного сектору в умовах нестабільності.

3) Дослідження ризиків і загроз для аграрної галузі в умовах війни та надзвичайних ситуацій. У цих роботах розглядаються ключові виклики для аграрного виробництва, зокрема скорочення попиту на продукцію, обмежений доступ до фінансування, а також загальна економічна та політична нестабільність.

4) Формування стратегічних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності аграрного сектору. Дослідження зосереджуються на впровадженні інноваційних виробничих і збутових технологій, посиленні конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також забезпеченні їх адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Дослідники також наголошують на важливості вирішення питань, пов'язаних із правом власності та земельними відносинами, удосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами, а також розвитку інфраструктурних об'єктів і транспортної логістики.

Питання сутності економічної безпеки підприємств знайшло відображення у наукових працях таких відомих економістів, як О. Бородіна, В. Білокуров, О. Барановський, Т. Васильців, В. Геєць, О. Гаврилов, М. Малік, О. Ільяшенко, О. Кірієнко, В. Пономарьов, П. Саблук та інших.

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, тематика забезпечення надійної економічної безпеки сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо розробленою. Особливо помітним є обмежений обсяг досліджень, присвячених умовам її ефективного забезпечення з урахуванням галузевої специфіки.



Рис. 1. Виклики та загрози для аграрного сектору в Україні

Джерело: згруповано автором на основі джерела [4, с. 101—104].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є з'ясування змісту умов забезпечення стабільної економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, визначення ключових елементів її формування, а також розробка превентивних заходів для підтримки цих умов з урахуванням специфіки аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах економічну безпеку підприємства слід розглядати як такий стан, за якого забезпечується стабільний соціально-економічний та інноваційний розвиток, а також зберігається спроможність реалізовувати власні економічні інтереси в умовах дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Загроза економічній безпеці трактується як сукупність чинників і обставин, що безпосередньо або потенційно створюють ризики для стабільного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Економічну безпеку суб'єкта господарювання можна охарактеризувати як стан, за якого його економічні інтереси надійно захищені від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечується фінансова самостійність у поточній діяльності, а також сформовано необхідні фінансово-економічні умови для стабільного та сталого розвитку в перспективі [2]. Іншими словами, економічна безпека підприємства передбачає захищеність його ресурсного потенціалу від впливу як

внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, що виникають під впливом економічних загроз, а також спроможність до відтворення ресурсів за умови їх раціонального використання. Усунення або зниження рівня таких загроз є ключовим завданням системи управління ризиками, що зумовлює тісний взаємозв'язок між ефективністю управлінських рішень і рівнем економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Таким чином, сучасні економічні та політичні виклики в Україні стали причиною значної фінансової незахищеності більшості аграрних підприємств.

Для нормального функціонування економіки необхідно здійснювати всебічну і різноманітну "стратифікацію ризиків". Присутність ризиків та неминучі зміни в їх інтенсивності є постійним і значущим фактором, що рухає підприємницьку діяльність, що, у свою чергу, багато в чому визначає загальний економічний прогрес.

Управління ризиками, викликаними економічними загрозами для підприємницької діяльності, є ключовим завданням системи економічної безпеки аграрного підприємства. Під цією системою розуміється комплекс взаємопов'язаних, несуперечливих і доповнюючих один одного заходів організаційного, технічного і програмного характеру, які дозволяють підприємству виконувати свої функції, зберігаючи допустимий рівень ризику в межах визначених обмежень. Оцінюючи категорію економічної безпеки, можна зробити висновок, що її ефективність залежить від здатності підприємства протистояти економічним загрозам.

Останніми роками, крім війни, Україна стикається з проблемами корупції та політичною нестабільністю, що значно ускладнює її розвиток та міжнародні відносини. Уряд України активно працює над впровадженням реформ у різних сферах, зокрема в економіці, правоохоронних органах та державному управлінні. Сільськогосподарські суб'єкти господарювання України опиняються під впливом численних викликів та загроз, що виникають через збройну агресію. Ось деякі з них наведені на рис. 1.

— Обмежений доступ до земельних ділянок. Внаслідок війни та конфлікту на сході України багато земельних ділянок стали недоступними для використання в сільськогосподарському виробництві. Це може призвести до скорочення площ під посіви, зниження обсягів виробництва та негативно вплинути на розвиток аграрної галузі.

— Втрата доступу до водних ресурсів. Внаслідок збройного конфлікту в східних регіонах

України багато водних об'єктів та інфраструктура водопостачання були зруйновані, що ускладнює водозабезпечення сільськогосподарських підприємств. Це може призвести до зменшення обсягів виробництва та негативно вплинути на розвиток аграрного сектору.

— Зростання витрат на виробництво. Війна на сході України спричиняє збільшення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції через підвищення цін на паливо, добрива та інші необхідні ресурси. Це може підвищити собівартість продукції та зменшити прибутковість аграрних підприємств.

— Підвищення ризиків для безпеки сільськогосподарських підприємств. У зоні конфлікту зростає ймовірність нападів на сільськогосподарські підприємства та крадіжок майна. Це не лише ставить під загрозу їх фізичну безпеку, а й значно ускладнює розвиток аграрного сектору.

Окрім внутрішніх проблем, сільськогосподарські підприємства також стикаються з загрозами, що виникають через зовнішні фактори. Однією з найбільших загроз є потенційне зниження експортного потенціалу. Військові дії можуть серйозно обмежити обсяги експорту сільськогосподарської продукції, що негативно позначиться на доходах аграрних підприємств і загальній економічній ситуації в країні.

У 2022 році Україна експортувала сільськогосподарську продукцію на загальну суму 24,1 мільярда доларів США, що становить 42,2% від загального обсягу експорту. Проте внаслідок військового конфлікту на сході країни та анексії Криму Росією, Україна зазнала серйозних обмежень у постачанні своєї продукції на російський ринок.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022 році було експортовано 5,5 мільйона тонн зерна, що на 23% менше порівняно з 2021 роком. У маркетинговому сезоні 2023/2024 Україна експортувала 57,5 мільйона тонн зернових та олійних культур.

За інформацією Української зернової асоціації, повідомленої Укрінформ, в 2023/2024 маркетинговому році Україна експортувала 18,4 мільйона тонн пшениці на суму 3 мільярди доларів США при загальному виробництві близько 22 мільйонів тонн. Ячменю було експортовано майже 2,5 мільйона тонн на 376 мільйонів доларів при виробництві 5,8 мільйона тонн. Україна також експортувала 29,3 мільйона тонн кукурудзи на 4,7 мільярда доларів при виробництві 29,6 мільйона тонн. Водночас експорт сої склав майже 3 мільйони тонн на 1,1 мільярда доларів, при врожаї 4,9 мільйона тонн. Ріпаку було експортовано 3,7 мільйо-

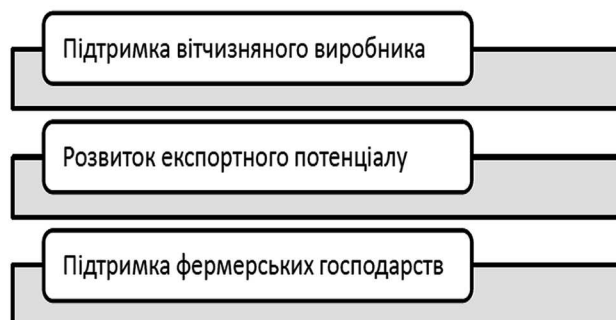


Рис. 2. Комплексні заходи економічної безпеки

Джерело: згруповано автором на основі джерела [5, с. 199—205].

на тонн на 1,4 мільярда доларів при виробництві 4,5 мільйона тонн. Соняшнику Україна експортувала трохи більше 300 тисяч тонн, при врожаї в 14,2 мільйона тонн. Відповідно, переробка соняшнику в Україні склала 13,5 мільйона тонн. Загальний експорт зернових та олійних культур в грошовому еквіваленті у 2023/2024 маркетинговому році склав 10,76 мільярда доларів, а разом із продуктами їх переробки, такими як соняшникова олія, макуха та шроти, експорт становив 17,86 мільярда доларів [6].

Для підтримки економічної безпеки та стабільності аграрного сектору в умовах війни необхідно впроваджувати комплексні заходи, частина з яких представлені на рисунку 2.

1. Підтримка національних виробників. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку вітчизняних підприємств, надаючи пільгові умови та інші форми підтримки. Це сприятиме збільшенню внутрішнього попиту на продукцію місцевих виробників, зменшенню залежності від імпорту та збереженню валютних резервів.

2. Розширення експортного потенціалу. Одним із важливих напрямків є збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції, що допоможе підвищити доходи національних виробників та забезпечити стійкий попит на українські товари на міжнародних ринках.

3. Підтримка фермерських господарств. Фермерські господарства є ключовими ланками аграрного сектору, які сприяють значному виробництву сільськогосподарської продукції. Для їх розвитку необхідно забезпечити фінансову допомогу, підтримку технологічного прогресу та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, важливо забезпечити фермерам доступ до земельних ресурсів та правову захищеність.

4. Для надання фінансової підтримки фермерам можна застосовувати різноманітні інструменти, такі як надання субсидій, зменшення податкових ставок та спрощення проце-

дур отримання кредитів. Крім того, необхідно розробити та впровадити програми державного страхування врожаїв і ризиків, які можуть виникнути через війну та конфлікти.

5. Надання субсидій аграрному сектору є одним з найефективніших способів забезпечення економічної безпеки та стабільності в умовах війни. Український уряд приділяє значну увагу підтримці аграрного сектору, надаючи субсидії, що допомагають фермерам та сільськогосподарським підприємствам зберегти виробничі потужності і продовжувати діяльність. Ці субсидії покликані компенсувати збитки, які виникли через війну. Це може включати компенсацію вартості земель, пошкоджених внаслідок бойових дій, а також збитки від втрати худоби або зниження обсягів виробництва.

Субсидії також можуть бути направлені на відновлення інфраструктури, такої як дороги, мости, електричні мережі та інші виробничі засоби. Окрім того, надання субсидій може стимулювати розвиток аграрного сектору, зокрема малих і середніх фермерських господарств. Це можна досягти через підтримку виробництва харчових продуктів і їх реалізацію на внутрішньому ринку, що сприятиме зміцненню аграрного сектору в умовах війни та зменшить залежність від зовнішніх ринків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сільськогосподарські підприємства мають важливе значення для економічного розвитку країни та забезпечення продовольчої безпеки населення. Однак, в умовах війни та постійних загроз економічній і політичній стабільності держави, вони стають вразливими. Забезпечення умов для підтримання надійної економічної безпеки аграрних суб'єктів господарювання та їх стійкості під час воєнного стану є критично важливим для розвитку України. Це вимагає від уряду та інших зацікавлених сторін зосередження уваги на проблемах, що виникають у аграрному секторі, а також розробки ефективних стратегій для його розвитку.

Література:

1. Павлова Г.Є. Фінансове забезпечення фермерського господарства в контексті його фінансово-економічної безпеки. / Г.Є. Павлова, Л.В. Волчанська, Д.Г. Ковальов. // Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764> DOI:10.32782/2524-0072/2023-54-44. (дата звернення: 20.04.2025 р.).

2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764> DOI:10.32782/2524-0072/2023-54-44. (дата звернення: 20.04.2025 р.).

2. Павлова Г.Є. Методичні підходи до моделювання та стратегічного управління фінансово-економічною безпекою / Г.Є. Павлова, І.П. Приходько, М.М. Черевиченко // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск № 13. 2017. С. 656—661.

3. Павлова Г. Є. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва / С. М. Халатур, Г. Є. Павлова, С. В. Качула, Л. О. Сітало. Агросвіт. 2022. № 2. С. 10—17.

4. Михайлова О.О., Кучер О.С. Виклики та загрози для аграрного сектору України. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 101—104.

5. Яремко В.В., Мальований Ю.В. Виклики і загрози для аграрного сектору економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 29.7. С. 199—205.

6. Укріформ (Економіка) // URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885013-ukraina-u-20232024-mr-eksportuvala-575-miljona-tonn-zernovih-ta-olijnih.html> / (дата звернення: 05 травня 2025).

References:

1. Pavlova, H., Volchans'ka, L. and Kovalov, D. (2023), "Financial provision offarming in the context of its financial and economic security", *Economy and society*. vol. 54, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764>. (Accessed 20 April 2025).

2. Pavlova, H., Prikhodko, I. and Cherednychenko, M. (2017), "Methodological approaches to modeling and strategic management of financial and economic security", *Mukachevo State University. Economics and Society*, vol. 13. pp. 656—661.

3. Pavlova, H., Khalatur, S., Kachula, S. and Sitalo, L. (2022), "Anti-crisis management of small businesses as a guarantee of ensuring the financial strategy and efficiency of agricultural production", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 10—17.

4. Mykhaylova, O. and Kucher, O. (2020), "Challenges and threats to the agricultural sector of Ukraine", *Economy and State*. vol. 7, pp. 101—104.

5. Yaremko, V.n and Malovany, Yu. (2019), "Challenges and threats to the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, vol. 29.7, pp. 199—205.

6. Ukriform (Economy) (2025), Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885013-ukraina-u-20232024-mr-eksportuvala-575-miljona-tonn-zernovih-ta-olijnih.html>. (Accessed 05 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

УДК 658.8.011.1

І. В. Перезовова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.9

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

I. Perevozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

FORMATION OF MARKETING STRATEGY THROUGH AN ADAPTIVE APPROACH AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Метою статті є аналіз особливостей формування маркетингової стратегії підприємства через адаптивний підхід у системі стратегічного управління. Об'єктом дослідження виступає система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Доведено, що успішне впровадження адаптивної стратегії маркетингу передбачає розвиток аналітичної інфраструктури та компетенцій персоналу підприємства. Доведено, що поєднання інноваційних методів маркетингу з принципами стратегічного управління сприяє довгостроковій стійкості підприємства. Важливо, що адаптивні стратегії не заперечують необхідності стратегічного планування, а, навпаки, доповнюють його гнучкими коригуваннями.

У статті визначено актуальність застосування адаптивного підходу до формування маркетингової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових рішень у стратегічне управління з огляду на мінливість ринкового середовища. Визначено основні параметри двох прикладів адаптивних маркетингових стратегій (клієнтоорієнтованої і інноваційно-орієнтованої) та їх вплив на діяльність підприємства. У роботі характеризувано особливості кожного параметра: аналіз цільових сегментів, персоналізація пропозицій, застосування цифрових технологій тощо. Доведено, що адаптивні стратегії маркетингу забезпечують підприємствам гнучкість і стійкість за умов змінних зовнішніх умов. Встановлено необхідність у системному підході до формування таких стратегій: вони мають бути інтегровані зі стратегічними цілями підприємства та забезпечувати безперервність розвитку маркетингового комплексу. Статтю присвячено розкриттю мети, об'єкта і завдань дослідження в цій галузі, на підставі чого зроблено теоретико-методичні висновки та вказано напрями подальших досліджень. Результати статті можуть бути використані для обґрунтування практичних рекомендацій щодо побудови адаптивної системи маркетингового управління.

The purpose of the article is to analyze the features of the formation of an enterprise's marketing strategy through an adaptive approach in the strategic management system. The object of the study is the system of strategic management of the enterprise's marketing activities.

It is proven that the successful implementation of an adaptive marketing strategy involves the development of an analytical infrastructure and competencies of the enterprise's personnel. It is proven that the combination of innovative marketing methods with the principles of strategic management contributes to the long-term sustainability of the enterprise. It is important that adaptive strategies do not deny the need for strategic planning, but, on the contrary, supplement it with flexible adjustments.

The article determines the relevance of applying an adaptive approach to the formation of a marketing strategy in the strategic management system of the enterprise. The need to integrate marketing decisions into strategic management is justified in view of the variability of the market environment. The main parameters of two examples of adaptive marketing strategies (customer-oriented and innovation-oriented) and their impact on the activities of the enterprise are determined. The paper characterizes the features of each parameter: analysis of target segments, personalization of offers, use of digital technologies, etc. It is proven that adaptive marketing strategies provide enterprises with flexibility and stability in the face of changing external conditions. The need for a systematic approach to the formation of such strategies is established: they should be integrated with the strategic goals of the enterprise and ensure the continuity of the development of the marketing complex. The article is devoted to revealing the purpose, object and objectives of research in this area, on the basis of which theoretical and methodological conclusions are made and directions for further research are indicated. The results of the article can be used to substantiate practical recommendations for building an adaptive marketing management system.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, адаптивна маркетингова стратегія, стратегічне управління, підприємство, маркетингові технології, адаптація.

Key words: strategic marketing, adaptive marketing strategy, strategic management, enterprise, marketing technologies, adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічний маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах мінливого ринкового середовища важливо синхронізувати маркетингову стратегію із загальною системою стратегічного управління підприємством. За умов постійних змін вимог ринку та конкурентного тиску кожне підприємство повинно не лише реалізовувати оперативні заходи, але й формувати комплексні цілі, що забезпечують його виживання та розвиток. Тому стратегічне управління підприємством дедалі більше орієнтується на інтеграцію маркетингових рішень у загальну стратегію розвитку. Як було доведено в наукових дослідженнях, добре спланована маркетингова стратегія, що відповідає стратегічним цілям підприємства, дозволяє максимально використати внутрішні ресурси, спрогнозувати розвиток ринку і адаптуватися до нього.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проаналізована література послідовно відображає еволюцію стратегічного маркетингу: від класичного розуміння його суті до впровадження цифрових та ШІ-орієнтованих технологій, підкріплених соціально-мережевими та кризовими практиками [1–15]. До прикладу, Т. Дашевська та І. Павленко [1] акцентують увагу на базових засадах стратегічного маркетингу, доводячи, що чітке розуміння суті маркетингу в діяльності підприємств є відправною точкою для формування будь-якої адаптивної стратегії. Дослідники підкреслюють важливість узгодженості маркетингових і стратегічних цілей, адже саме це поєднання забезпечує стійке зростання. При цьому, О. Рибіна, Д. Шепілов і К. Писаренко [2] досліджують силу "лайку" в соціальних мережах і демонструють, що залучення клієнтів через діджитал-канали суттєво підсилює ефективність маркетингових кампаній. Автори доводять, що інтеграція SMM-

інструментів у стратегічне управління підвищує гнучкість підприємства та сприяє швидкій адаптації до змін поведінки споживачів. І. Іванова, Т. Боровик, Т. Залозна та А. Руденко [3] аналізують використання штучного інтелекту в маркетингу й зазначають, що алгоритми машинного навчання забезпечують персоналізовані комунікації та прогнозу аналітику. Це відкриває нові можливості для адаптивних стратегій, адже дає змогу прогнозувати тренди та коригувати тактичні рішення в режимі реального часу. Є. Маказан [4] розглядає сучасні маркетингові принципи управління підприємством і підкреслює системність, інтегрованість і постійну клієнтоорієнтованість як критично важливі чинники. Автор доводить, що підприємства, які впроваджують принципи взаємодії зі стейкхолдерами та орієнтовані на створення цінності, демонструють більшу стійкість у нестабільному зовнішньому середовищі. Н. Бабко, Т. Квятко, В. Дузькрячченко та А. Микитась [5] досліджують особливості маркетингової діяльності бізнес-структур у період пандемії COVID-19. Автори зазначають, що гнучка сегментація та швидкий перехід до онлайн-каналів є критичними умовами підтримки лояльності клієнтів під час кризових викликів, що підтверджує необхідність адаптивного підходу. О. Калініченко, І. Пойта та І. Мосійчук [6] розкривають зв'язок між цифровими стратегіями й економічним зростанням підприємств. Дослідження демонструє, що впровадження цифрових маркетингових платформ сприяє масштабуванню продажів і підвищує ефективність комунікацій у сегментах B2B та B2C, зміцнюючи стратегічний маркетинг. О. Марчук [7] окреслює цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління, підкреслюючи важливість використання КРІ-метрик для оцінки результативності. Автор доводить, що цифрова аналітика дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та оптимізувати бюджет просування.

В. Занора [8] розглядає теоретичні основи інтернет-маркетингу й зазначає, що поява нових комунікаційних платформ потребує постійного оновлення маркетингової стратегії. Автор стверджує, що використання омніканальних рішень забезпечує сталість взаємодії з цільовою аудиторією. О. Дюк, Н. Даляк та С. Коневич [9] аналізують виклики digital-маркетингу на європейському ринку в умовах війни в Україні, підкреслюючи актуальність адаптивних стратегій для мінімізації ризиків. Дослідження демонструє, що швидка перебудова контент-політики та перерозподіл бюджетів допо-

магають підприємствам зберегти ринкові позиції. А. Дибчук [10] досліджує сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій і підкреслює синергію SEO, контент-маркетингу та email-кампаній. Автор зазначає, що поєднання цих інструментів у єдиний комплекс забезпечує динамічне формування ціннісної пропозиції для клієнтів.

Інший приклад, І. Абрамович та Д. Воловик [11] зазначають, що контроль реалізації маркетингової діяльності є критично важливою складовою стратегічного управління. Вони пропонують систему показників, яка дозволяє відстежувати ефективність маркетингових рішень та своєчасно впроваджувати корективи. Н. Проскурніна [12] аналізує можливості штучного інтелекту в маркетинговій діяльності та доводить, що автоматизовані платформи підвищують точність сегментації та персоналізації. Це критично важливо для адаптивних стратегій, адже сприяє швидкому реагуванню на зміни у вподобаннях споживачів і забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей формування стратегії маркетингу в системі стратегічного управління підприємством через адаптивний підхід. Об'єктом дослідження виступає система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю та турбулентністю, тож класичні планові підходи до маркетингу виявляються недостатньо ефективними. У таких умовах адаптивні стратегії маркетингу стають особливо актуальними. За сучасних умов нестабільного ринкового середовища аргументовано доцільність розробки адаптивних маркетингових стратегій, що дають змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та втримувати конкурентні позиції.

Адаптивний підхід передбачає гнучку корекцію планів відповідно до змін зовнішніх чинників, регулярне оновлення маркетингових рішень і забезпечення безперервності розвитку маркетингового комплексу. Стратегічний маркетинг розглядається як сукупність інструментів і технологій, спрямованих на досягнен-



Рис. 1. Основні етапи формування сучасних адаптивних стратегій в системі стратегічного маркетингу

Джерело: сформовано автором.

ня довгострокових цілей підприємства. Важливо розуміти, що розробка маркетингової стратегії — це один із найважливіших і найсуттєвіших етапів управління підприємством. Саме через стратегію маркетингу формується канал зв'язку зі споживачем та виробляється унікальна ціннісна пропозиція. У теоретичній літературі підкреслюється, що стратегічні маркетингові рішення повинні пов'язуватися із загальною місією підприємства і спрямовувати ресурси на найбільш перспективні напрями розвитку. Зокрема, науковці звертають увагу на те, що при розробці стратегії маркетингу слід максимально використовувати інструменти стратегічного маркетингу, оскільки саме вони визна-

чають напрями діяльності підприємства та спрямовані на досягнення поставлених маркетингових цілей.

Основні етапи формування сучасних адаптивних стратегій в системі стратегічного маркетингу представимо на рис. 1.

Важливою рисою адаптивних стратегій є їх системність і інтегрованість у загальну систему управління підприємством. Сучасні маркетингові технології, що реалізуються через адаптивний підхід, мають низку специфічних особливостей: вони орієнтовані на стратегічні цілі розвитку підприємства, інтегровані в загальну систему стратегічного управління, комплексні за охопленням, безперервні та ди-

Таблиця 1. Порівняння найбільш оптимальних адаптивних маркетингових стратегій для сучасного підприємства

Критерій порівняння	Адаптивна клієнтоорієнтована маркетингова стратегія	Адаптивна інноваційно-орієнтована маркетингова стратегія
Стратегічні директиви	Підприємство використовує адаптивну стратегію, щоб оновлювати портрети споживачів на основі нових даних, що надходять завдяки цифровому моніторингу і зворотному зв'язку	Підприємство регулярно впроваджує інновації в продукти (або послуги) і швидко виводить їх на ринок, забезпечуючи стратегічні цілі розвитку
Завдання	Адаптивна стратегія передбачає, що товари та послуги підприємства модифікуються з урахуванням вподобань клієнтів, а рекламні кампанії	Стратегія передбачає широке застосування цифрових інструментів маркетингу (маркетинг автоматизації, аналітика великих даних, платформи PRM тощо)
	Адаптивна стратегія клієнтоорієнтованого маркетингу передбачає мультиканальне охоплення з можливістю оперативно додавати нові канали або змінювати пріоритети наявних залежно від поведінки споживачів	Адаптивна інноваційна стратегія включає постійний моніторинг активності конкурентів та загальносвітових тенденцій. Як параметр тут виступає здатність підприємства проводити швидкий стратегічний аналіз нових продуктів, технологій або бізнес-моделей конкурентів
Параметри	Важливим параметром є налагодження механізмів зворотного зв'язку зі споживачами	Адаптивна стратегія передбачає, що при появі нових можливостей чи загроз підприємство негайно змінює частку інвестицій між продуктами або ринками
	Клієнтоорієнтована стратегія вимагає гнучкого підходу до ціноутворення. Як один із параметрів береться вчасна зміна цінних акцій і пропозицій на основі реакції ринку	Параметром є мережевість: підприємство будує партнерства зі стартапами, науковими центрами або платіжними системами, щоб збагатити свій маркетинговий арсенал новими технологіями
Вимоги	Впровадження адаптивної стратегії повинно здійснюватися у комплексі з іншими бізнес-процесами. Підприємство забезпечує, щоб усі сегменти маркетингового комплексу працювали злагоджено	Сутність адаптивної стратегії полягає в тому, щоб підприємство постійно вчилася на власних помилках і ринкових тестах

Джерело: сформовано автором.

намічні за реалізацією. Ці характеристики дозволяють підприємству проводити маркетинг "у русі": постійно відстежувати сигнали ринку, вносити корективи до портфелю товарів чи послуг і підтримувати конкурентні позиції без довготривалих стагнацій. Завдяки цьому стратегічний маркетинг стає не статичним набором заходів, а гнучкою організаційною спроможністю, що відповідає викликам часу (табл. 1).

Адаптивний підхід у формуванні маркетингової стратегії передбачає регулярний збір інформації про зміни макро-, мезо- і мікросередовища підприємства. Постійне відстеження ринкових тенденцій, поведінки споживачів та дій конкурентів дає змогу своєчасно переглядати цільову аудиторію, коригувати позиціонування бренду та модифікувати маркетинговий комплекс. Наприклад, в умовах цифровізації підприємства використовують аналітичні інструменти великих даних (Big Data Analytics) для сегментації клієнтів і персоналізації рекламних кампаній. Такі адаптивні стратегії ґрун-

туються на принципі безперервного навчання організації: результати кожного етапу маркетингової кампанії слугують основою для перегляду подальших дій. Подібна ітеративність дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні зміни без необхідності перегляду цілого стратегічного плану, знижуючи час і витрати на прийняття рішень.

У контексті стратегічного управління введення адаптивних маркетингових стратегій підсилює загальну стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Перехід від жорсткого планування до механізму гнучкої координації підрозділів сприяє підвищенню операційної ефективності в досягненні поставлених цілей за рахунок швидкого реагування на зміни ринку, оптимізації використання ресурсів та зменшення втрат від непередбачуваних зовнішніх факторів.

Багатоканальність та цифровізація комунікацій надають інструменти для швидкої зміни комунікаційних каналів і коригування бюд-

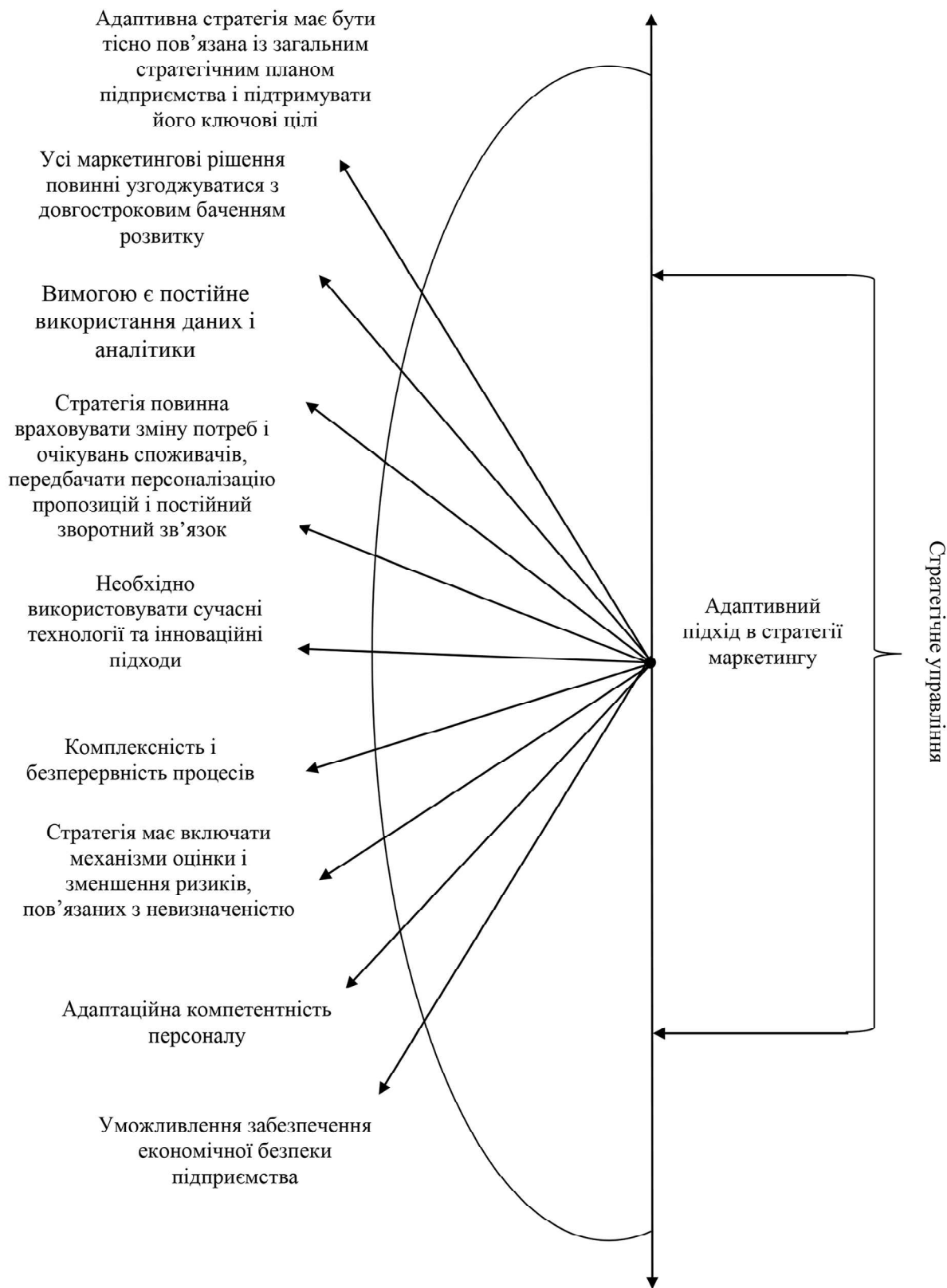


Рис. 2. Вимоги до адаптивної маркетингової стратегії в системі стратегічного управління підприємства

Джерело: сформовано автором.

жетів. Таким чином, адаптивна стратегія маркетингу стає частиною системи стратегічного управління, оскільки вона забезпечує динаміч-

не поєднання маркетингових ресурсів з довгостроковими цілями підприємства. Як показують дослідження [4—6], грамотна і обґрунто-

вана маркетингова стратегія допомагає підприємству не тільки генерувати прибуток, а й вижити у несприятливому зовнішньому середовищі (рис. 2).

Сукупність вищезгаданих чинників підкреслює актуальність теми дослідження: адаптивний підхід до формування стратегії маркетингу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. Необхідно враховувати, що стратегічне управління підприємством сьогодні включає аналіз ризиків і невизначеностей, що безпосередньо пов'язано з використанням адаптивних рішень. Тому поглиблене дослідження механізмів адаптації маркетингових стратегій дасть змогу скласти рекомендації для практиків і обґрунтувати нові підходи в галузі маркетингового менеджменту. Відтак, формування адаптивних маркетингових стратегій у системі стратегічного управління є одним із пріоритетних завдань розвитку вітчизняного бізнесу в умовах глобалізації та цифрових трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід доведено як необхідний елемент системи стратегічного управління сучасного підприємства. У статті охарактеризовано ключові особливості таких стратегій, серед яких інтегрованість у загальний стратегічний план, орієнтація на довгострокові цілі, динамічність та безперервність реалізації. Визначено, що в умовах нестабільного середовища адаптивні маркетингові стратегії дозволяють підприємству підтримувати конкурентні позиції, оперативно реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики. Крім того, обґрунтовано необхідність комплексного підходу, коли адаптивність охоплює усі складові маркетингового комплексу та поєднується зі стратегічним управлінням.

Перспективним напрямом подальших досліджень є моделювання ефективності різних варіантів адаптивних стратегій залежно від галузі і розміру підприємства. Також доцільно розробити методичні рекомендації з оцінювання рівня адаптивності маркетингової стратегії та її впливу на фінансові показники.

Література:

1. Дашевська Т.Ш., Павленко І.І. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. Вісник УНУ. Економічні науки. 2015. № 3. С. 92—94.

2. Рибіна О.І., Шепілов Д.О., Писаренко К.О. Сила "лайку". Вплив маркетингу в соціальних мережах на залучення клієнтів. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2020. № 1. С. 118—123.

3. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. Marketing and Digital Technologies. Volume 7, No 2, 2023. С. 32—42

4. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. Вип. 31, Т. 2. С. 49—54.

5. Бабко Н.М., Квятко Т.М., Дузькрятченко В.В., Микитась А.В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. Університетські наукові записки. 2020. № 3—4 (75—76). С. 86—92.

6. Калініченко, О., Пойта, І., & Мосійчук, І. Сучасний маркетинг: розуміння впливу цифрових стратегій на зростання бізнесу. Економіка та суспільство, 2023, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-6>

7. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 296—299.

8. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. Причорноморські економічні студії. 2018. 36. С. 117—120.

9. Дюк, О., Даляк, Н., & Коневич, С. Digital-маркетинг на європейському ринку: виклики внаслідок війни в Україні. Економіка та суспільство, 2024, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-136>

10. Дибчук А.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Наук. журнал. Серія: Економічні науки: 2018, 21, С. 106—111.

11. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52—57.

12. Проскурніна Н.В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020. № 4. С. 129—140.

13. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.

14. Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 362—371.

15. Перезовова, І., & Жарська, Т. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

References:

1. Dashevskaya, T.Sh., & Pavlenko, I.I. (2015), "The concept and essence of marketing in the activities of enterprises", *Visnyk UNU. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 92—94.

2. Rybina, O.I., Shepilov, D.O., & Pysarenko, K.O. (2020), "The power of the "like". The impact of social media marketing on customer engagement", *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, vol. 1, pp. 118—123.

3. Ivanova, I.V., Borovyk, T.M., Zalozna, T.H., & Rudenko, A.Yu. (2023), "The use of artificial intelligence in marketing", *Marketing and Digital Technologies*, vol. 7, no. 2, pp. 32—42.

4. Makazan, Ye.V. (2019), "Modern marketing principles of enterprise management", *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, vol. 31, no. 2, pp. 49—54.

5. Babko, N.M., Kviatko, T.M., Duzkriatchenko, V.V., & Mykytas, A.V. (2020), "Peculiarities of enterprise marketing activity in the context of the coronavirus pandemic", *Universytetski naukovyi zapysky*, vol. 3—4 (75—76), pp. 86—92.

6. Kalinichenko, O., Poita, I., & Mosiichuk, I. (2023), "Modern marketing: understanding the impact of digital strategies on business growth", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-6>

7. Marchuk, O.O. (2018), "Digital marketing as an innovative management tool", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17, pp. 296—299.

8. Zanora, V.O. (2018), "Internet and digital marketing: theoretical foundations", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 36, pp. 117—120.

9. Diuk, O., Daliak, N., & Konevych, S. (2024), "Digital marketing in the European market: challenges due to the war in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-136>

10. Dybchuk, L.V. (2018), "Modern digital marketing tools in the system of marketing communications", *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. Nauk. zhurnal. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 21, pp. 106—111.

11. Abramovych, I.A., & Volovyk, D.V. (2020), "Marketing activity of the enterprise and control over its implementation", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 52—57.

12. Proskurnina, N.V. (2020), "Artificial intelligence in marketing activities", *Zovnishnia tor-*

hivlia: ekonomika, finansy, pravo, vol. 4, pp. 129—140.

13. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

14. Oklander, M.A., & Romanenko, O.O. (2015), "Specific differences between digital marketing and Internet marketing", *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, vol. 12, pp. 362—371.

15. Perezovova, I., & Zharska, T. (2023), "Brand promotion strategy development as an effective brand management tool", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**


Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.7:636(477)

О. В. Корнієцький,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві, Інститут тваринництва НААН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-2621>

В. М. Орел,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві, Інститут тваринництва НААН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

А. М. Орел,

д. е. н., доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.17

РОЛЬ РОЗПОДІЛЬЧОЇ ЛОГІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СКОТАРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

A. Korniietskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Animal Husbandry, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine

V. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher of the Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Animal Husbandry, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine

A. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of marketing and communication design
Kyiv National University of Technologies and Design

THE ROLE OF DISTRIBUTION LOGISTICS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF LIVESTOCK FARMS IN THE DEOCCUPIED TERRITORIES

У статті розглянуто один із ключових елементів процесу відновлення скотарства на деокупованих територіях нашої держави, а саме організацію на регіональному рівні ефективної розподільчої логістики скотарства, що забезпечує регулярне постачання продукції на споживчий ринок, підтримуючи стабільний обіг товарів, зменшуючи втрати та покращуючи рентабельність тваринницького виробництва. Підкреслюється, що в умовах післявоєнної реабілітації аграрного сектору особливого значення набуває налагодження ефективних логістичних процесів, які забезпечують безперервність постачання кормів, ветеринарних препаратів, обладнання, а також збуту тваринницької продукції. Відсутність усталеної логістичної інфраструктури, пошкодження транспортних мереж і ризики безпеки у деокупованих регіонах створюють суттєві виклики для відновлення скотарських підприємств, що знижує темпи їх стабілізації та економічного розвитку. Проаналізовано основні напрями удосконалення розподільчої логістики: впро-

вадження гнучких логістичних моделей, розвиток локальних логістичних центрів, застосування цифрових технологій для моніторингу та координації постачань. Особливу увагу приділяється ролі державної підтримки, міжнародних гуманітарних програм та кооперації між фермерами у побудові ефективних логістичних мереж. Зроблено акцент на важливості впровадження принципів сталого розвитку, таких як раціональне використання ресурсів, екологічна безпека логістичних операцій та підтримка соціальної згуртованості громад.

The article considers one of the key elements of the process of restoring livestock farming in the deoccupied territories of our state, namely the organization at the regional level of effective distribution logistics of livestock farming, which ensures regular supply of products to the consumer market, maintaining stable circulation of goods, reducing losses and improving the profitability of livestock production. It is emphasized that in the conditions of post-war rehabilitation of the agricultural sector, the establishment of effective logistics processes that ensure the continuity of the supply of feed, veterinary drugs, equipment, as well as the sale of livestock products is of particular importance. The lack of an established logistics infrastructure, damage to transport networks and security risks in the deoccupied regions create significant challenges for the restoration of livestock enterprises, which reduces the pace of their stabilization and economic development. The main areas of improvement of distribution logistics are analyzed: the introduction of flexible logistics models, the development of local logistics centers, the use of digital technologies for monitoring and coordinating supplies. Particular attention is paid to the role of government support, international humanitarian programs, and cooperation between farmers in building effective logistics networks. Emphasis is placed on the importance of implementing sustainable development principles, such as the rational use of resources, the environmental safety of logistics operations, and the support of social cohesion in communities. The study substantiates that a well-established distribution logistics system contributes not only to the economic efficiency of livestock farms, but also to the general restoration of the agricultural potential of the deoccupied regions, ensuring food security, stable incomes for the population and the creation of new jobs. Thus, distribution logistics acts as an important integration mechanism that combines the production capacities of livestock farming with market needs and contributes to the sustainable development of the agro-industrial complex of Ukraine in the post-conflict period.

Ключові слова: розподільча логістика, скотарство, господарство, управління, планування, транспортування, обробка, деокуповані території.

Key words: distribution logistics, livestock, farming, management, planning, transportation, processing, deoccupied territories.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У післявоєнний період на деокупованих територіях України постала нагальна потреба у відновленні аграрного виробництва, зокрема скотарства як одного з ключових напрямів забезпечення продовольчої безпеки та економічної стабільності сільських громад. У цьому контексті особливої актуальності набуває ефективна розподільча логістика, яка виступає критично важливою ланкою між виробниками та ринком збуту, забезпечуючи безперервність постачання, мінімізацію втрат і раціональне використання ресурсів. Однак на практиці скотарські господарства в умовах деокупації зіштовхуються з порушеною логістичною інфраструктурою, недостатністю транспорту, відсутністю холодових ланцюгів, а також нестабільною ринковою кон'юнктурою. Це створює загрозу для сталого розвитку таких господарств, оскільки ускладнюється реалізація продукції, порушується обіг матеріальних ре-

сурсів і зростають витрати. Незважаючи на стратегічне значення логістики для агросектору, питання оптимізації розподільчих процесів саме в умовах деокупованих територій, де зберігається підвищений ризик і нестабільність, ще недостатньо досліджене у вітчизняній науці. Саме тому виникає потреба у глибшому науковому аналізі ролі логістичних підходів та механізмів адаптації розподільчих систем до надзвичайних умов, з урахуванням принципів сталого розвитку — економічного, екологічного та соціального.

Тому, актуальність дослідження полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичної розробки ефективних логістичних рішень, що сприятимуть відновленню і довгостроковій життєздатності скотарських господарств на деокупованих територіях України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Качуровський С. В робить висновок, що розподільча логістика — невід'ємна частина загальної логістичної системи господарства, яка

забезпечує найефективнішу організацію розподілу виготовленої продукції, охоплюючи весь ланцюг логістичної системи: транспортування, складування, упакування та ін. [1]. Сеньків М. І. додає, що при розподілі не створюються нові матеріальні цінності, а здійснюються конкретні та комплексні форми діяльності, які називаються послугами [2]. Організація послуг в розподільчій логістиці скотарства включає планування, координацію та управління всіма аспектами, пов'язаними з переміщенням продукції тваринництва від місця виробництва до кінцевих споживачів. О. Мироненко [5] зазначає, що "головна роль транспортування в логістиці виходить далеко за межі лише великої частини транспортних витрат у загальних витратах логістичних процесів. Вона базується на визнанні того, що транспортування успішно вирішує роль у забезпеченні неперервного руху матеріальних потоків".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті дослідити роль розподільчої логістики у забезпеченні сталого функціонування та відновлення скотарських господарств на деокупованих територіях України, виявити ключові логістичні виклики й розробити рекомендації щодо ефективного розподілу ресурсів, продукції та інфраструктурного забезпечення для зміцнення аграрного сектору в умовах постконфліктного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розподільча логістика в скотарстві — це комплекс заходів і процесів, пов'язаних з координацією всіх процесів товароруку продукції тваринництва (наприклад, м'яса, молока, шкіри тощо) від виробника до кінцевого споживача, що здійснюється в після періоду виробництва. Вона охоплює всі етапи, починаючи від збору та зберігання готової продукції на складах скотарських комплексів, транспортування її до переробних підприємств, і закінчуючи доставкою до торгових точок або безпосередньо до споживачів.

Збирання та зберігання продукції в скотарстві — це початковий етап у ланцюгу поставання, що передбачає регулярний збір молока, м'яса та інших продуктів тваринництва безпосередньо на фермах. Це може включати механізований доїльний процес для молока, забій і розділення туш для м'яса, а також збір інших продуктів, як-от шкіра чи субпродукти. Продукція до відправлення має зберігатися в умо-

вах, що забезпечують збереження її якості та безпеки. Так молоко повинне одразу після доїння охолоджуватися до певної температури (зазвичай 4°C) для запобігання бактеріальному забрудненню. М'ясо та інші продукти зберігаються у холодильних або морозильних камерах, щоб запобігти псуванню. Продукція повинна належним чином готуватися для транспортування, що включає пакування в спеціальну тару або контейнери, маркування, а також організацію завантаження продукції на транспортні засоби (наприклад, рефрижератори), що підтримують потрібний температурний режим.

Для деокупованих територій важливо організувати мережу регіональних центрів збору, зберігання та сортування продукції. Такі логістичні хаби можуть включати спеціалізовані склади для зберігання молока, м'яса та інших продуктів, а також обладнання для охолодження і обробки продукції. Також треба організувати кооперацію між скотарськими господарствами для спільного використання ресурсів, таких як транспорт, холодильне обладнання, склади та технології зберігання. Для підтримання якості продукції та дотримання норм безпеки харчових продуктів потрібно розробити та впровадити єдині стандарти і протоколи для зберігання, пакування та транспортування скотарської продукції, що забезпечать відповідність санітарним та ветеринарним вимогам. Місцеві органи влади можуть підтримувати скотарські господарства шляхом розробки програм фінансування, субсидій та грантів для створення і модернізації інфраструктури збору та зберігання продукції. При складанні місцевих цільових програм в громадах орієнтуються на Закон України "Про державні цільові програми" та Постанову Кабінету міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106 (в редакції від 23.04.2021 р.) "Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм". У них наводиться структура програм, порядок їх розробки та моніторингу виконання [3—4].

Транспортування готової продукції в скотарстві є ключовим етапом логістичного ланцюга, який забезпечує переміщення продукції (м'яса, молока, шкіри та інших продуктів тваринництва) від фермерських господарств до переробних підприємств, складів або безпосередньо до кінцевих споживачів.

Термін "транспортування" може бути визначений як невід'ємну складову комплексну дію, пов'язану із переміщенням матеріальних ресурсів, напівфабрикатів або готової продукції спеціалізованими транспортними засо-

бами в межах логістичного ланцюга. Цей процес включає в себе не лише загальні дії, а й ряд елементарних операцій, таких як організація експедицій, операції з вантажопереробки, пакування, передачі власницьких прав на вантаж, страхування та інші [5]. Враховуючи це зауваження, можливо зробити висновок, що організація ефективного транспортування, особливо для деокупованих територій, це складний, багатофункціональний процес, який має вирішальне значення для підтримання безпеки та якості продукції скотарства, забезпечення своєчасної її доставки. Одним з шляхів вирішення цього питання є організація централізованого управління транспортування продукції. Такий підхід передбачає створення єдиного регіонального координаційного центра логістики скотарства (далі — Центр), який буде відповідальним за планування, моніторинг та координацію всіх логістичних операцій та забезпечуватиме ефективно транспортування продукції від фермерських господарств до переробних підприємств, складів та торгових точок. Для цього Центр повинен мати доступ до даних про обсяги виробництва, поточні потреби переробних підприємств, стан інфраструктури та транспортних засобів. Це дозволить за допомогою програмного забезпечення ефективно планувати оптимальні маршрути з урахуванням географічних особливостей регіону, відстаней, стану доріг, погодних умов, можливих заторів та умов перевезення продукції. Центр також може встановлювати точні графіки перевезення з урахуванням виробничих циклів, обсягів продукції, потреб переробних підприємств, їх переробних потужностей та управляти замовленнями.

Формування єдиного парку спеціалізованого транспорту деокупованого регіону (рефрижератори, автоцистерни, спеціалізовані вантажівки або контейнери тощо), який буде використовуватися для перевезення скотарської продукції, дозволить оптимізувати використання усіх транспортних засобів шляхом консолідації вантажів, планування зворотних рейсів і зниження пробігу без навантаження, а також знизити витрати на їх технічне обслуговування. Для забезпечення дотримання стандартів якості під час перевезення потрібно ввести централізований контроль за відповідністю всім санітарним нормам і вимогам безпеки доставки продукції скотарства. Регулярна дезінфекція та дотримання правил гігієни є обов'язковими умовами. У системі єдиного регіонального координаційного центра логістики скотарства рекомендується впровадження єди-

них професійних договорів оренди та обміну транспортними засобами між учасниками логістичного ланцюга, що також дозволить підвищити ефективність їх використання.

Розташування логістичних хабів та перевантажувальних центрів у ключових точках регіону для збору, сортування та тимчасового зберігання продукції скотарства дозволяє консолідувати вантажі, що знижує витрати на транспортування та підвищує ефективність використання транспортних засобів. Хаби повинні бути обладнані сучасними засобами для охолодження, зберігання та обробки продукції, що дозволяє зберігати її якість перед подальшим транспортуванням.

Центр повинен брати на себе генерацію цифрових рішень у моніторингу та управлінні логістичними операціями в режимі реального часу. Це включає GPS-трекінг для відстеження руху транспортних засобів, сенсори для контролю умов зберігання (температура, вологість), системи управління транспортом (TMS — Transport Management System). Створення системи контролю якості на всіх етапах транспортування, включаючи інспекцію перед завантаженням продукції, перевірку умов транспортування та інспекції після доставки дозволить забезпечити відповідність продукції стандартам безпеки та якості. Центру для швидкого реагування на зміни та запобігання затримкам треба використовувати платформи для обміну інформацією в режимі реального часу між скотарськими комплексами, транспортними компаніями та переробними підприємствами.

Регіональним координаційним центром логістики скотарства повинні бути розроблені плани аварійного реагування на випадок надзвичайних ситуацій, таких як пошкодження інфраструктури, аварії транспортних засобів або погіршення погодних умов. На додаток до цього треба організувати проведення регулярних навчань для персоналу з питань управління ризиками та безпечного транспортування продукції.

Страховання транспорту та вантажів для захисту від можливих збитків у разі непередбачених ситуацій дуже важливо для деокупованих територій. На цих територіях логістичні операції часто проходять в умовах підвищених ризиків через пошкоджену інфраструктуру, мінні загрози, недостатній рівень безпеки та можливі конфліктні ситуації. Центр, виконуючи функцію координаційного органу, може централізовано організувати та контролювати процес страхування всіх транспортних засобів і вантажів, що значно полегшить взаємодію між

учасниками логістичного ланцюга та знизить фінансові втрати від можливих збитків. Ця структура може укласти угоди з кількома страховими компаніями для забезпечення широкого вибору страхових продуктів, враховуючи специфіку ризиків на деокупованих територіях, що дозволить забезпечити вигідніші умови страхування за рахунок масовості договорів та об'єднання страхових ризиків. Також функції Центра — розробка єдиних стандартів страхування транспорту та вантажів, що будуть відповідати потребам скотарських господарств, транспортних компаній та переробних підприємств на деокупованих територіях. Це включає єдині умови договорів, процедури оцінки ризиків та визначення страхових премій. Групові страхові програми, які дозволяють знизити вартість страхових премій за рахунок об'єднання кількох учасників у один страховий пул, вигідні для малих фермерських господарств, що можуть отримати доступ до страхування на більш вигідних умовах.

Регіональний координаційний центр логістики скотарства може співпрацювати з державними установами для впровадження відшкодування частини страхових премій (страхових платежів) за договорами страхування учасників ринку. Стаття 26 п.4 Закону України "Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою" чітко вказує на: "Розподіл коштів, передбачених у державному бюджеті на відповідний рік для відшкодування частини страхових премій (страхових платежів) за договорами страхування, між сільськогосподарськими товаровиробниками здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну аграрну політику, пропорційно до розміру страхових премій (страхових платежів), сплачених ними страховикам відповідно до умов договору (договорів) страхування стосовно настання певного сільськогосподарського страхового ризику (страхових ризиків) у відповідному бюджетному році [6]. Центр також може створити єдину централізовану службу підтримки для допомоги учасникам ринку скотарства на деокупованих територіях в подачі страхових заяв, зборі необхідних документів та комунікації зі страховими компаніями.

Переробка та пакування продукції є важливими етапами в ланцюгу створення доданої вартості в скотарстві та агропромисловому комплексі в цілому. Ці процеси передбачають обробку сировини з метою отримання готової продукції, яка відповідає вимогам якості та без-

пеки. На деокупованих територіях частина переробних підприємств може бути зруйнована або пошкоджена, тому швидке відновлення або реконструкція цих об'єктів для забезпечення достатніх обсягів виробництва продукції скотарства та її зберігання має стратегічне значення для держави. Урядом України надається грантова програма на допомогу у створенні або розвитку існуючого переробного підприємства у сумі до 8 млн грн, що зобов'язує створити нові робочі місця та повернути отримані кошти за рахунок податків [7—8].

Приймання та попередня обробка — це перший етап переробки продукції скотарства, що забезпечує відповідність вхідної сировини встановленим стандартам, а також підготовку до подальшої обробки. Продукція, така як м'ясо, молоко або інша сировина, при надходженні на переробне підприємство підлягає ретельному контролю якості. Це включає огляд, органолептичну оцінку (зовнішній вигляд, запах), лабораторні аналізи (на бактеріальне забруднення, рівень кислотності тощо) і перевірку відповідності вимогам безпеки харчових продуктів. Продукція зважується для обліку загальної кількості сировини, що надходить на підприємство. Це дозволяє контролювати обсяги виробництва, розподілу та оцінювати економічну ефективність виробничих процесів.

Процес первинної обробки продукції скотарства включає:

- охолодження — збереження свіжості продукції та запобігання її псуванню. Наприклад, молоко швидко охолоджується до певної температури (зазвичай +4 °C) для запобігання розмноженню бактерій;

- сортування — за категоріями якості, розмірами, типами тощо. Це особливо важливо для м'ясної продукції, де різні частини туші потребують різної обробки;

- очищення та промивання — механічне або ручне очищення від забруднень, видалення непотрібних елементів (наприклад, шкури) та промивання водою.

Завершує перший етап переробки продукції унікальне маркування для кожної партії продукції, яке дозволяє відстежувати її рух на всіх етапах виробництва та логістики.

Процес основної переробки скотарської продукції залежить від її типу і включає різні технологічні процеси для отримання готових продуктів, які відповідають вимогам якості та безпеки харчових продуктів.

Для деокупованих територій зруйновані дороги, мости та об'єкти транспорту можуть ускладнювати логістику та потребувати аль-

тернативних маршрутів. Також процес розподілу будуть ускладнювати дефіцит транспортних засобів, палива або кваліфікованого персоналу. На це можуть накладатися загрози від залишків бойових дій. Централізована координація усіх учасників логістичного ланцюга дозволить швидко реагувати на зміни, оперативно вирішувати проблеми та ефективно підтримувати функцію розподілу продукції скотарства.

Розподіл і доставка є етапом у логістичному ланцюжку, де продукція після завершення переробки, готова до споживання передається до дистриб'юторських мереж, які можуть включати оптові склади, логістичні центри або транспортні компанії. На деокупованих територіях організація логістики та розподілу продукції через дистриб'юторські мережі має особливе значення через специфічні умови, спричинені наслідками військових дій та руйнуванням інфраструктури. Це стосується не лише фізичних перепон, таких як зруйновані дороги та мости, але й проблем безпеки, нестачі ресурсів та необхідності відновлення економічних ланцюгів постачання.

Оптові склади є ланкою в дистриб'юторській мережі, де продукція зберігається перед подальшим транспортуванням. Такі склади мають бути обладнані системами зберігання, які відповідають вимогам до температурного режиму та інших умов зберігання для різних видів продукції (наприклад, охолоджені або заморожені продукти). Вони дозволяють акумулювати великі партії продукції, що спрощує її подальший розподіл у великі торгові мережі або роздрібні точки. На деокупованих територіях оптові склади можуть бути пошкоджені або зруйновані, що ускладнює процес зберігання та розподілу продукції. У такій ситуації важливо відновити або створити нові тимчасові склади поблизу основних населених пунктів.

Логістичний центр виконує функції управління рухом продукції, що включає зберігання, сортування та планування маршрутів доставки. Він також може займатися управлінням запасами та контролювати своєчасне постачання продукції на ринок, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією. Логістичні центри на деокупованих територіях мають бути обладнані для забезпечення безперебійного постачання продукції в складних умовах. Це включає наявність альтернативних джерел енергії (генераторів) і мобільних холодильних складів для збереження молочної та м'ясної продукції.

Транспортні компанії відповідають за перевезення продукції від виробника або оптового складу до торгових точок. Вибір транспорт-

них засобів залежить від характеру продукції та вимог до її зберігання під час транспортування (наприклад, рефрижератори для молочних або м'ясних продуктів). Транспортні компанії можуть організовувати на деокупованих територіях, де деякі віддалені райони будуть важкодоступними, мобільні логістичні рішення, такі як вантажні автомобілі з підвищеною прохідністю або навіть повітряний транспорт у разі наявності критичних перешкод на землі.

Вибір дистриб'юторів продукції скотарства на деокупованих територіях здійснюється на основі кількох факторів:

— канали розподілу: дистриб'ютори можуть спеціалізуватися на різних каналах розподілу, таких як великі торгові мережі, місцеві ринки, ресторани або інші заклади харчування;

— умови зберігання: умови зберігання на деокупованих територіях можуть бути обмеженими через пошкодження інфраструктури. Дистриб'ютори мають забезпечити мобільні або тимчасові холодильні склади для збереження продукції, яка потребує охолодження або заморожування. Крім того, важливо забезпечити стабільний температурний режим під час транспортування, особливо для м'ясної та молочної продукції, щоб уникнути її псування;

— географічна доступність: це має бути для деокупованих територій вирішальним фактором при виборі дистриб'юторів, оскільки необхідно забезпечити постачання продукції в найбільш постраждалі та віддалені райони. Там можуть діяти місцеві дистриб'ютори, які мають глибше розуміння регіону і здатні забезпечити постачання в складних умовах. Однак, через обмеження доступу до ресурсів, можливий дефіцит надійних транспортних компаній, обставини можуть вимагати залучення національних операторів.

Дистриб'ютори торгують від імені виробника і за свій рахунок укладають угоди як із продавцями, так і з покупцями, мають склади, займаються сервісом продукції (координують замовлення, забезпечують належне зберігання та транспортування продукції до торгових точок) та виконують багато інших посередницьких функцій [14]. У час доставки до віддалених або ізольованих населених пунктах дистриб'ютори можуть безпосередньо управляти постачанням продукції кінцевим споживачем через власні канали збуту або доставку, оскільки локальні торгові мережі на деокупованих територіях можуть ще не відновити свою діяльність.

В умовах обмеженої інфраструктури на деокупованих територіях, правильна організа-

ція складських приміщень є важливим елементом управління запасами. Важливо раціонально використовувати наявні складські площі в регіоні, а також мобільні холодильні камери та тимчасові склади, які можна легко розміщувати в регіонах з обмеженим доступом до стаціонарних приміщень. Централізована координація дій учасників логістичного ланцюга, яка може виконуватися регіональним координаційним центром логістики скотарства, дасть можливість уникати ситуацій, коли на складах немає достатньо товарів для задоволення попиту та з'являється надлишок продукції. Безперервний процес оновлення запасів на складах, що гарантує їх свіжість та безпечність для споживачів, буде також результатом централизованної координації.

ВИСНОВОК

Створення регіонального координаційного центра логістики скотарства на деокупованих територіях є ключовим елементом у відновленні агропромислового сектору, що не лише оптимізує процеси зберігання та розподілу скотарської продукції, але й забезпечує стабільну продовольчу безпеку регіону. Розподільча логістика відіграє критично важливу роль у процесі сталого розвитку скотарських господарств на деокупованих територіях України. Успішне функціонування логістичних ланцюгів забезпечує не лише безперебійне постачання кормів, ветеринарних препаратів і засобів утримання тварин, а й ефективну реалізацію продукції, що сприяє економічній стабільності аграрного сектору. В умовах постконфліктного відновлення особливої ваги набуває питання логістичної інфраструктури, зокрема доступності транспортних шляхів, складів та систем охолодження. Інтеграція логістичних стратегій у розвиток скотарства дозволяє оптимізувати витрати, зменшити екологічне навантаження та підвищити соціальну відповідальність господарств. У цьому контексті важливою є підтримка держави, міжнародних партнерів і місцевих громад у формуванні нових логістичних підходів, орієнтованих на стійкість, відновлення та розвиток. Ефективна розподільча логістика є не лише технічним компонентом, а й стратегічним інструментом відбудови сільського господарства на деокупованих землях, здатним прискорити економічне відновлення та зміцнити продовольчу безпеку країни.

Література:

1. Качуровський С. В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві

АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. № 1. С. 82—97.

2. Сеньків М. І. Транспортна і розподільча геологістика в західному регіоні України: дис. канд. геогр. наук: 11.00.02 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 210 с.

3. "Про державні цільові програми" Закон України від 18.03.2004. № 1621-IV Редакція від 31.03.2023, підстава — 2849-IX. Електронний ресурс / Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

4. "Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм". Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106 Редакція 23.04.2021 підстава 377-2021-п. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п#Text>

5. Мироненко О. Основні засади та способи організації перевезень у логістичних системах. Website of Cargofy Inc. 14.08.202 <https://cargofy.ua/uk/blog/osnovni-zasadi-ta-sposobi-organizaciyi-perevezen-u-logistichnih-sistemah>

6. "Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою" Закон України від 09.02.2012. № 4391-VI Редакція від 20.06.2024 підстава — 3720-IX. Електронний ресурс / Верховна Рада України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text>

7. Войтенко О. Переробка сільськогосподарської продукції як спосіб вирішення сучасних економічних проблем на ринку України. Матеріали ХХІІ Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки", Київ, 22.11.2023 р. <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294526>

8. Грант на переробне підприємство URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-pererobne-pidpriyemstvo>

9. Технологія м'яса та м'ясних продуктів: підручник / М. М. Клименко, Л. Г. Віннікова, І. Г. Береза та ін.; за ред. М. М. Клименка. Київ: Вища освіта, 2006. 640 с.

10. Технологія молока та молочних продуктів: навчальний посібник / Власенко В. В., Головка М. П., Семко Т. В., Головка Т. М. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2018. 202 с.

11. Малюта А. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни "Логістика". Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.

12. Заборська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жу-

ковська. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 216 с.

13. Качуровський С. В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. № 1. С. 82—97.

14. Гуторов О.І. Логістика: навчальний посібник / О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Миськдрук. 2011. 322 с.

References:

1. Kachurovsky, S. V. (2011), "The essence and main functions of distribution logistics at the agro-industrial complex", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 82—97.

2. Senkiv, M. I. (2017), "Transport and distribution geology in the western region of Ukraine", Abstract of Ph.D., Geography, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On State Target Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (Accessed 28 April 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On Approval of the Procedure for the Development and Implementation of State Targeted Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п#Text> (Accessed 28 April 2025).

5. Myronenko, O. (2024), "Basic principles and methods of transportation organization in logistics systems", Website of Cargofy Inc, [Online], available at: <https://cargofy.ua/uk/blog/osnovni-zasadi-ta-sposobi-organizaciyi-perevezen-u-logistichnih-sistemah> (Accessed 28 April 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Peculiarities of Insurance of Agricultural Products with State Support", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text> (Accessed 28 April 2025).

7. Voitenko, O. (2023), "Processing of agricultural products as a way to solve modern economic problems in the Ukrainian market", Materialy XXII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi "Rozvytok pidpriemnytstva iak faktor zrostannia natsional'noi ekonomiky" [Materials of the XXII International Scientific and Practical Conference "Entrepreneurship Development as a Factor of National Economic Growth"], Kyiv, Ukraine, available at: <https://conf-keip-kpi.ua/article/view/294526> (Accessed 28 April 2025).

8. Portal "Diia" (2025), "Grant for a processing enterprise", available at: <https://diia.gov.ua/>

services/grant-na-pererobne-pidpriyemstvo (Accessed 28 April 2025).

9. Klymenko, M. Vinnikova, L. and Bereza, I. (2006), Tekhnolohiya m'ysa ta m'yasnykh produktiv [Technology of meat and meat products], Higher Education, Kyiv, Ukraine.

10. Vlasenko, V.V. Golovko, M.P. Semko, T.V. and Golovko, T.M. (2018), Tekhnolohiya moloka ta molochnykh produktiv [Technology of milk and dairy products], Kharkiv State University of Nutrition and Trade, KhDUHT, Kharkiv, Ukraine.

11. Malyuta, L.Y. and Sherstyuk, R.P. (2017), Kurs lektsiy z dystsypliny "Lohistyka" [Course of lectures in the discipline "Logistics"], Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy, Ternopil, Ukraine.

12. Zaborska, N. K. and Zhukovska L. E. (2011), Osnovy lohistyky [Fundamentals of logistics], ONAZ named after O. S. Popov, Odessa, Ukraine.

13. Kachurovsky, S. V. (2011), "The essence and main functions of distribution logistics at the of the agro-industrial complex", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 82—97.

14. Gutorov, O.I. Lebedynska, O.I. and Prozorova, N.V. (2011), Lohistyka [Logistics], Kharkiv National Agrarian University, Miskdruk, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання


Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 65.012.3

Л. О. Мармуль,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів (сумісник),
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>
С. В. Коваль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5830-5750>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.25

РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

L. Marmul,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav,
Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance (part-time),
Kherson State Agrarian and Economic University
S. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF FARMS

Стаття присвячена вирішенню актуальних проблем розвитку та удосконалення обліку і аналізу діяльності фермерських господарств. Встановлено, що їх значення посилюється в умовах ускладнення діяльності, загострення конкуренції, впливу чинників невизначеності на її результати. Визначено, що основними видами обліку є управлінський та фінансовий. Вони чітко регламентовані правовими нормами і законами. Однак в інших питаннях організації обліку фермерські господарства мають значну самостійність — стосовно форм, методів, інших складників облікової політики. Управлінський та фінансовий облік є основою для здійснення управлінського або оперативного та фінансового аналізу. Встановлено, що вони є основними у визначенні витрат на виробництво продукції, доходів та фінансових результатів як головних елементів ефективності й конкурентоспроможності, економічного зростання. Вказані види аналізу є основою для планування та прогнозування діяльності на перспективу. Також вони можуть бути доповнені іншими видами аналізу: за об'єктами, функціями, методами здійснення, масштабами розміщення, часом, тривалістю, періодичністю, користувачами тощо. В результаті було виявлено, що для здійснення якщо не обліку, то аналізу необхідна певна фахова підготовка фермерів або залучення фахівців. Це відбувається тому, що аналіз значно менше регламентований, ніж облік; у його процесі мають бути інтерпретації, у т.ч. й помилкові. Тому зроблено висновки про необхідність удосконалення обліку та аналізу фермерських господарств на основі подальшої уніфікації та стандартизації їх показників, методів і процедур; цифровізації та автоматизації облікових і аналітичних процесів; забезпечення їх системності та комплексності на основі у новій формі бізнес-аналітики з використанням великих масивів даних та сучасного програмного забезпечення.

Farms play an important role in social life as producers of agricultural products, places of employment of the rural population and sources of their income and well-being, and centers of organization of rural areas. They are taxpayers to the local and state budgets, perform important social functions on the basis of social responsibility, public-private partnerships and other organizational and economic mechanisms. Therefore, the rational organization of its accounting

and analysis is both an important component of farm business processes and the basis for making effective management decisions for the management. The importance of accounting and analysis is increasing in the context of intensified competition in agricultural markets, the introduction of automation and digital innovations in production, accounting and analytical processes, and the risks of uncertainty, as the solution of these and other important problems requires reliable and accurate information, and impartial analysis, often online. Therefore, a comprehensive justification of their organization, implementation and improvement is relevant and timely. It is determined that the main types of accounting are management and financial. They are clearly regulated by legal norms and laws. However, in other matters of accounting organization, farms have considerable independence — in terms of forms, methods, and other components of accounting policy. Management and financial accounting are the basis for managerial or operational and financial analysis. It has been established that they are the main ones in determining production costs, revenues and financial results as the main elements of efficiency and competitiveness, and economic growth. These types of analysis are the basis for planning and forecasting activities for the future. They can also be supplemented by other types of analysis: by objects, functions, methods of implementation, scale, time, duration, frequency, users, etc. As a result, it was found that some professional training of farmers or the involvement of specialists is required to carry out, if not accounting, then analysis. This is because analysis is much less regulated than accounting; in its process, interpretations, including erroneous ones, must be made. Therefore, conclusions have been drawn about the need to improve farm accounting and analysis based on further unification and standardization of their indicators, methods and procedures; digitalization and automation of accounting and analytical processes; ensuring their consistency and complexity based on a new form of business intelligence using large data sets and modern software.

Ключові слова: облік, аналіз, управлінський, фінансовий, витрати, фінансові результати, стандарти, бізнес-аналітика, автоматизація, управління.

Key words: accounting, analysis, management, financial, costs, financial results, standards, business intelligence, automation, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фермерські господарства (ФГ) відіграють важливу роль у суспільній життєдіяльності як виробники сільськогосподарської продукції, місця прикладання праці сільського населення та джерела його доходів і добробуту, осередки організації сільських територій. Вони є платниками податків до місцевого та державного бюджетів, виконують важливі соціальні функції на засадах соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства та інших організаційно-економічних механізмів діяльності.

Тому раціональна організація її обліку та аналізу є, одночасно, і вагомим складником бізнес-процесів фермерських господарств, і основою прийняття ефективних управлінських рішень для керівництва. Значення обліку та аналізу посилюється в умовах загострення конкуренції на аграрних ринках, впровадження автоматизації й цифрових інновацій виробничих та обліково-аналітичних процесів, ризиків невизначеності, адже вирішення названих та інших важливих проблем потребує достовірної і точної інформації, неупередженого аналізу часто в режимі онлайн. Отже, всебічне обґрунтування їх організації, здійснення та удосконалення є актуальним та своєчасним.

Необхідно зазначити, що якщо облік як вид і, одночасно, процес або напрям діяльності є досить чітко регламентованим нормативно-законодавчими актами, обліковими положеннями або стандартами, планом рахунків і реєстрами, формами первинних документів про здійснення господарських операцій та обліково-фінансової звітності, то аналіз характеризується можливостями більш вільної інтерпретації й узагальнення облікових даних. В умовах, коли більшість фермерів не мають спеціальної обліково-економічної освіти, а розміри їх господарств не передбачають залучення відповідних фахівців, забезпечення гармонізації взаємодії обліку та аналізу, їх достовірності та результативності ще більше актуалізуються.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливо вказати, що проблеми організації й здійснення обліку та аналізу діяльності фермерських господарств були і залишаються предметом досліджень провідних українських науковців: Бачинського В.І., Беженар І.М., Вітер С.А., Гаврика О.Ю., Грищенко О.Ю., Ігнатенка М.М., Кірюшкіної Ю.М., Коваль Л.В.,

Підопригори І.В., Помулевої В.М., Харіної І.В., Ярмолюк О.Ф. та ін. У їх працях розроблено теоретико-методологічні засади обліку та аналізу діяльності фермерських господарств; виявлено їх складники, форми, моделі та чинники впливу; визначено напрями взаємодії. Однак питання уніфікації облікових та аналітичних процедур, посилення якості обліково-аналітичної діяльності на засадах автоматизації та цифровізації потребують поглиблених досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей організації та здійснення обліку й аналізу діяльності фермерських господарств, виявлення їх проблем та обґрунтування напрямів удосконалення на засадах узгодження й гармонізації видів і моделей обліку та видів і напрямів аналізу, оптимізації складу обліково-аналітичних показників, уніфікації та стандартизації, автоматизації й цифровізації обліково-аналітичних процедур, здійснення комплексної бізнес-аналітики на основі програмного забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організація обліку у фермерських господарствах є вагомою частиною їх виробничо-економічної діяльності. Саме облікова інформація є основою для аналізу ефективності та виявлення проблем їх функціонування; планування й прогнозування виробничо-економічних показників, бізнес-процесів, інноваційно-інвестиційних проєктів; обґрунтування та прийняття результативних управлінських рішень щодо тактики й стратегії розвитку [1, с. 69]. Її забезпечують ті або інші моделі, форми та види бухгалтерського обліку. У їх виборі фермерські господарства є досить самостійними. Це пояснює наявність їх різноманітності у вигляді простої, спрощеної, автоматизованої. У будь-якому випадку, вони мають надавати системну, достовірну і своєчасну облікову інформацію про витрати фермерських господарств (управлінський облік) та їх фінансові результати й розрахунки з покупцями й постачальниками та бюджетом або за податками (фінансовий облік).

Обрані форми й види обліку, первинні документи про здійснення господарських операцій, облікові реєстри й рахунки, План рахунків і форми обліково-фінансової звітності, порядок здійснення облікової діяльності, її нормативно-законодавче й методологічне та методичне забезпечення формують облікову політику фермерських господарств. Її здійснення, як і здійснення безпосередньо обліку та

аналізу господарської діяльності, залежить від форм власності, особливостей організації виробництва, спеціалізації та диверсифікації, розмірів та масштабів діяльності фермерських господарств.

Дані управлінського обліку та фінансового обліку є основою для здійснення аналізу діяльності фермерських господарств [2, с. 155]. Фінансовий облік вирішує функції їх взаємодосин з інститутами державної влади та регулювання, податковими органами, поставниками і підрядниками, іншими партнерами. Він регламентується міжнародними та національними стандартами і задовольняє інтереси переважно зовнішніх користувачів. Управлінський облік надає інформацію для оперативних потреб внутрішнього користування, для прийняття управлінських рішень. Головне його призначення — це забезпечення ефективного управління виробництвом, виробничими ресурсами, витратами на виробництво, собівартістю продукції, одержання прибутків підприємства.

Інформаційна база внутрішнього управлінського аналізу дуже багата і включає потоки нормативної, облікової, звітно-статистичної, фінансової та зовнішньо публічної інформації, а також дані опитувань, спостережень. Суб'єктами фінансового аналізу є керівництво, зовнішні користувачі обліково-фінансової звітності. У сучасний період загострення конкуренції на аграрних ринках, проблем реалізації продукції через війну, відтоку і втрат кваліфікованих кадрів через мобілізацію та бойові дії фермери відчують нагальну потребу в освоєнні методики та здійсненні аналізу для проведення підсумків роботи.

Йдеться про здійснення фінансового аналізу ефективності й конкурентоспроможності з метою визначення стратегічних перспектив економічного розвитку; і з метою здійснення управлінського, тобто оперативного аналізу витрат і собівартості продукції для оперативного управління витратами виробництва та їх всебічної раціоналізації [3, с. 47]. Оперативний або управлінський аналіз також має бути направлений на виявлення попиту і пропозиції, їх співвідношення та динаміки на продукцію фермерських господарств і швидке та адекватне реагування на зміни, що постійно відбуваються на аграрних ринках.

У випадку великих та середніх фермерських господарств управлінський або оперативний аналіз має здійснюватися у розрізі їх структурно-виробничих підрозділів. Навіть у випадку малих фермерських господарств за наявності

підрозділів рослинництва і тваринництва, первинної переробки сільськогосподарської продукції та інших оперативний аналіз потрібно здійснювати і щодо них. Мова може йти про аналіз діяльності тих або інших керівників, фахівців, працівників; ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів; маркетингових технологій, каналів реалізації готової продукції, виручки від реалізації, супутніх витрат тощо.

Розкриваючи суть оперативного управлінського економічного аналізу, І.В. Підопригора, І.В. Харіна та Ю.М. Кірюшкіна відзначали, що це аналіз функціонування кожного підрозділу підприємства або фермерського господарства, у даному випадку для щоденного виявлення причинно-наслідкових зв'язків між тими або іншими явищами і процесами діяльності; наявних або потенційних ресурсів і резервів для покращення їх роботи; оцінки підсумків діяльності та розробки необхідних заходів щодо забезпечення контролю за виконанням їх виробничих програм і планів [4, с. 196].

Організація оперативного управлінського аналізу, як зазначалося, передбачає його поділ на цільовий, разовий, періодичний і оперативний. При цьому оперативний означає щоденне здійснення на основі щоденного управлінського обліку та є підставою для щоденного оперативного календарного планування, щоденного оперативного або тактичного управління [5]. Періодичний аналіз має велике значення для вирішення конкретних проблем, прийняття стратегічних управлінських рішень, однак він не дозволяє миттєво реагувати на виявлені недоліки, оскільки господарські операції і процеси, господарські явища і події могли вже відбутися, тому виправити їх буває не можливо, якщо вони не мають властивостей циклічності.

Джерелом даних для всіх видів аналізу служить облікова інформація, яка надається щоденно та безперервно або періодично у випадку обліково-фінансової звітності у хронологічному порядку. На думку Л.В. Коваль, особливістю оперативного управлінського аналізу є те, що він здійснюється за основними показниками, які мають найбільше значення в конкретних умовах роботи підприємства/фермерського господарства [6, с. 117]. Знову ж таки, важливими об'єктами оперативного управлінського аналізу можуть бути витрати виробництва продукції, її якості, сезонності виробництва, відвантаження й реалізації продукції, продуктивності праці, фінансові результати, ринкові позиції, ефективність та конкурентоспроможність, тенденції економічного розвитку.

Оперативний управлінський аналіз передбачає послідовність та поетапність виконання окремих аналітичних процедур. У його методології та у практиці здійснення виділяється п'ять етапів. На першому етапі визначаються цілі, завдання, територія розміщення та природні й соціально-економічні умови і ресурси діяльності фермерського господарства; його спеціалізація й організація внутрішнього середовища господарювання; конкурентні переваги, ринкові позиції, конкуренти, технологічно-виробничі процеси і економічні результати виробництва.

На другому етапі враховуються виробничо-економічні, соціальні, екологічні показники діяльності фермерського господарства, тобто сукупність синтетичних, аналітичних, абсолютних, відносних кількісних облікових показників, особливо витрат на виробництво продукції; амортизаційних нарахувань; фонду оплати праці; фінансової стійкості; фінансових результатів; земельних банків і капіталів; податкових нарахувань і соціальних виплат [7, с. 87].

На наступному етапі формується загальна модель аналітичних досліджень, виділяються її головні компоненти, формуються окремі підсистеми, які підпорядковують її елементи. В умовах економічного розвитку ця модель постійно змінюється. З ускладненням ринкового середовища господарювання розширюється зона аналітичних досліджень, виявляються нові чинники та умови економічного зростання, ризики та загрози його здійсненню.

На четвертому етапі відбувається обробка аналітичних даних; їх порівняння відносно минулих періодів; кращих та гірших аналогів по галузі або у регіоні для повного розкриття причинно-наслідкових зв'язків, закономірностей і проявів бізнес-процесів, що сформувалися; пошуку ресурсів та резервів їх удосконалення та підвищення ефективності.

На завершальному, п'ятому етапі проводиться узагальнення аналізу та контроль за реалізацією висновків і пропозицій з метою виявлення причин, які негативно впливали на результати роботи. Залежно від мети, обсягу, місця проведення аналізу результати оформляються аналітичними записками, звітами, таблицями, графіками [8, с. 158]. Виходячи із змісту стратегічного управлінського аналізу, доцільно виділити наступну послідовність його реалізації:

1) аналіз економічних показників господарської діяльності, виявлення проблем і тенденцій функціонування фермерських господарств;

2) аналіз стратегічних пріоритетів, варіантів, напрямів стійкого економічного розвитку, конкурентних переваг, ризиків і загроз, потенційних можливостей;

3) аналіз ефективності заходів по зміцненню економічного стану фермерських господарств за рахунок оптимізації витрат, спеціалізації й диверсифікації діяльності, збільшення продуктивності, впровадження інноваційних технологій (використання біотехнологій, точного землеробства, супутників і безпілотних літальних апаратів (БПЛА), геоінформаційних систем (ГІС) тощо).

Основою методології та методики економічного аналізу — і оперативного управлінського, і стратегічного фінансового є інструменти, методи та принципи використання обліково-інформаційної бази. Джерелами інформації для оперативного аналізу є дані управлінського обліку. Основою фінансового стратегічного аналізу є дані фінансового і статистичного обліку, обліково-фінансової звітності. Для всіх видів аналізу велике значення мають нормативні й довідкові дані, бізнес-плани й інвестиційно-інноваційні проєкти, річні звіти та інша планова й звітна документація. Інформація повинна відповідати вимогам системних аналітичних досліджень, визначатися цілями і завданнями, направлені на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Саме на основі облікової інформації створюється база даних, де відображається дійсний стан фермерського господарства, з його позитивними і негативними сторонами, перевагами і загрозами.

Важливу роль економічний аналіз має в галузі рослинництва. Тут він має свої особливості і певні вимоги. При формуванні витрат виробництва для їх обліку, аналізу і контролю у кожному фермерському господарстві необхідно мати розроблені технологічні карти під кожную культуру. Саме по цих картах можна розрахувати фактичні й планові витрати на одиницю фізичного обсягу кожного виду робіт і продукції та порівняти їх з нормативними показниками технологічних карт; виявити можливі перевитрати або резерви зменшення витрат.

Управлінський оперативний аналіз виконання плану технологічних процесів вирощування сільськогосподарських культур і витрат на виробництво проводиться у строгій відповідності до кожного виду виробничих процесів, явищ та операцій, нормативних показників, які передбачені в технологічних картах [9, с. 221]. Цього вимагає система управління сільськогосподарським виробництвом та його організації.

Однак, у рослинництві щомісячні витрати плануються не завжди. Тому передбачити ліміти основних виробничих та супутніх витрат досить складно. Вони визначаються на основі даних управлінського обліку про процеси виробництва, виходячи із фактично виконаного обсягу робіт за місяць, тиждень, день і планових (нормативних) лімітів витрат на одиницю кожного виду робіт згідно технологічних карт.

Оперативний аналіз виконання технології витрат у рослинництві доцільно проводити щоденно, кожний тиждень, щомісячно з деталізацією їх по окремих роботах, культурах або їх однорідних групах. Значно полегшити опрацювання оперативної інформації при аналізі собівартості можна з допомогою сучасних електронно-обчислювальних машин, комп'ютерів. Сільськогосподарські підприємства можуть користуватися послугами спеціальних центрів або наукових закладів, які мають можливість швидко обробити інформацію, або ж організувати власні обчислювальні центри [10].

Становлення ринкової економіки в Україні, розвиток фінансових ринків, пріоритет фінансових ресурсів та самофінансування як джерел організації та функціонування підприємства, у т.ч. фермерських господарств, об'єктивно сприяли розвитку важливого складника аналітичної діяльності, такого, як фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз фермерських господарств — це метод всебічного оцінювання їх фінансового стану. Іншими словами, це спосіб та напрям пізнання фінансово-економічного механізму фермерського господарства, процесів формування й використання фінансових ресурсів для різних видів його діяльності, фінансової стійкості та дохідності. Його також можна поділити для внутрішніх і зовнішніх користувачів або на внутрішній і зовнішній.

Результати внутрішнього фінансового аналізу призначені для власника фермерського господарства, керівництва або фахівців. Основне місце в ньому займає факторний аналіз прибутків або збитків, рентабельності, собівартості виробництва за видами продукції та видами витрат, пошук точки беззбитковості або критичного обсягу виробництва. В умовах постійного технічного й технологічного оновлення основних засобів фермерських господарств та виробничих і бізнесових процесів великої ваги набув фінансовий аналіз інвестиційно-інноваційних проєктів.

Зовнішній фінансовий аналіз направлений, переважно, на оцінку нарахування та виплат податків; розрахунки з постачальниками і по-

купцями, дебіторської й кредиторської заборгованості та виявлення й оцінку їх причин [11, с. 254]. Фінансовий аналіз розуміється також як найважливіша складова і навіть основа система управління, за допомогою якої визначається конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, у т.ч. спосіб нагромадження, трансформації внутрішньої організації фермерського господарства та його господарських процесів.

Він є джерелом використання фінансової інформації з метою забезпечення функціонування фермерських господарств. Фінансовий аналіз як економічна категорія, відображає фінансові відносини фермерського господарства і його здатність фінансувати свою діяльність за станом на визначену дату; забезпеченість капіталом та іншими фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування; доцільність розміщення капіталів, отримання і розподіл доходів, ефективність їх використання [12].

Метою фінансового аналізу фермерських господарств, як і управлінського, є інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані про фінансовий стан, тобто отримання відносно невеликої кількості ключових, найбільш інформативних параметрів, які об'єктивно, всебічно характеризують їх фінансовий стан. Традиційно вважається, що завдання фінансового аналізу зумовлені завданнями управління підприємством, у даному разі, фермерським господарством у трьох сферах діяльності — фінансовій, інвестиційній та операційній (виробничій), що поєднані рухом фінансових ресурсів та фінансовими відносинами.

На нашу думку, в умовах посилення соціальної орієнтованості підприємництва загалом, активної участі фермерських господарств у вирішенні соціальних проблем села, сільських жителів, сільських територій зокрема, загострення екологічних проблем, інтенсифікації природокористування у процесі сільськогосподарської діяльності сфери прикладання фінансового аналізу та його завдання доцільно доповнити соціальною та екологічною сферами. Особливо значимим це є для здійснення соціальної відповідальності, волонтерської діяльності, точніше, виявлення фінансових можливостей для цього. Також це важливо для вирішення екологічних проблем природного середовища життєдіяльності, особливо в умовах загроз війни, техногенних катаклізмів, небезпечних погодно-кліматичних явищ, глобального потепління.

Такий поділ, що є традиційним для країн з розвинутою економікою, набрав чинності в Україні з прийняттям національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО), які узгоджені з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ). Згідно з національним П(С)БО 1, основними етапами фінансового аналізу є: 1. Формування мети й завдань фінансової аналізу. 2. Відбір і підготовка необхідної інформації. 3. Аналітична обробка відібраної інформації. 4. Інтерпретація отриманої аналітичної інформації. 5. Формування висновків і рекомендацій за результатами аналізу.

У процесі й управлінського, і фінансового аналізу необхідно враховувати істотний вплив зовнішнього середовища господарювання на витрати виробництва, доходи, рентабельність та фінансові результати фермерських господарств та його зміни. Мова йде про зміни рівня цін на матеріально-технічні ресурси, енергоносії й паливно-мастильні матеріали; динаміку цін на сільськогосподарську та продовольчу продукцію; зміни відсоткових ставок банків; зміни законів про працю; зміни в страхуванні, в інвестиційно-інноваційних пріоритетах, у податковому законодавстві тощо.

Важливо визначити місце фермерського господарства у населеному пункті його розміщення та в регіоні; в галузі; на рівні аграрних ринків; його ефективність та конкурентоспроможність [13, с. 5]. У процесі інтегрального аналізу, тобто управлінського й фінансового аналізу слід врахувати специфіку галузі, форму власності й господарювання, розміри й масштаби діяльності, її спеціалізацію й диверсифікацію. За їх результатами розробляються заходи поліпшення фінансового стану підприємства.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються безліччю видів та напрямів діяльності, її стратегій і пріоритетів, вимоги до аналізу полягають у поглибленні його деталізації. У зв'язку з цим виділяються такі види аналізу на рівні підприємств/фермерських господарств: ресурсів, виробництва, бізнес-процесів, інвестицій, інновацій, маркетинговий, соціально-економічний, виробничо-екологічний, конкурентних переваг, ризиків і загроз.

За методами здійснення це може бути економіко-математичний, статистико-економічний, у т.ч. факторний, автоматичний або цифровий. За часом охоплення аналіз поділяється на попередній, перспективний, ретроспективний. За функціями — це стратегічний, оперативний або тактичний, системний, комплекс-

ний. За місцем прояву — це галузевий, міжгалузевий, на рівні підприємств, видів діяльності, національного господарства; регіону, локальний, країни. Однак усі ці ознаки втілюють або можуть втілювати управлінський та фінансовий на основі облікової інформації. Їх елементи та результати використовуються в усіх інших видах аналізу.

Обґрунтована та інші подібні класифікації економічного аналізу мають велике значення для правильного розуміння їх змісту, завдань алгоритмів здійснення. В основі його подальшого удосконалення визначено чітку опору на нормативно-законодавче забезпечення; достовірну облікову інформацію; уніфікацію та стандартизацію аналітичних процедур, показників і критеріїв; фаховість [14]. На окрему увагу заслуговує цифровізація та автоматизація аналітичних процесів. Сучасні програмні розробки дозволяють здійснювати бізнес-аналітику діяльності фермерських господарств на основі великих масивів даних найбільш точно та економічно. Вони стосуються як всієї її системи, так і окремих елементів, а саме бюджету, виробництва, реалізації, продуктивності ресурсів, конкурентоспроможності; виявлення ризиків та загроз; планування й прогнозування пріоритетних стратегій розвитку.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень визначено, що з розвитком фермерських господарств, посиленням конкуренції на аграрних ринках, впливу чинників невизначеності на результати господарювання все більшого значення набуває науково обґрунтована організація їх обліку та аналізу. Встановлено, що облік має два основні складники, — управлінський та фінансовий, а його форми обираються довільно, в залежності від розмірів фермерських господарств та масштабів їх діяльності. Головною умовою залучення форм є відповідність чинному законодавству та необхідність правильного нарахування податків. Таким чином, облік має чітку нормативно-законодавчу та стандартну регламентацію, а у виборі його форм, методів, порядку здійснення, облікової політики загалом фермерські господарства мають значну самостійність.

Видам обліку відповідає аналіз діяльності фермерських господарств. Відповідно до них, він також поділяється на управлінський або оперативний та фінансовий. Перший ґрунтується на даних управлінського обліку та присвячений, насамперед, всебічному виявленню витрат на виробництво, їх оцінці у напрямі

можливих перевитрат або резервів зменшення; аналізу собівартості продукції, рентабельності та їх чинників. Фінансовий аналіз здійснюється на основі даних фінансового обліку та обліково-фінансової звітності і присвячений аналізу доходів і прибутків, капіталів, заборгованості, податків, фінансово-інвестиційних проєктів тощо. Названі види аналізу ґрунтуються на достовірних облікових показниках, однак їх інтерпретація може бути більш довільною, ніж власне здійснення обліку. Також вказані види аналізу можуть бути доповнені за об'єктами й підрозділами виробництва; функціями й методами здійснення; охопленням того або іншого часу і простору; тих або інших проблем, тенденцій; за користувачами — зовнішніми, внутрішніми тощо.

У перспективі для подальшого удосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності фермерських господарств провідне значення мають уніфікація та стандартизація їх показників, методів і процедур; зниження витратності й підвищення економічності; автоматизація й цифровізація обліково-аналітичних процесів і систем та здійснення швидкої, достовірної, послідовної, неупередженої бізнес-аналітики на основі сучасного програмного забезпечення.

Література:

1. Гаврик О.Ю. Організаційні підходи до формування облікового процесу фермерських господарств. *Агросвіт*. № 20. 2024. С. 66—71.
2. Бачинський В.І., Помулева В.М. Спрощений облік на малих підприємствах: реалії сьогодення. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3—4. С. 152—158.
3. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
4. Підопригора І.В., Харіна І.В., Кірющіна Ю.М. Особливості обліку та шляхи його вдосконалення у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 195—197.
5. Беженар І.М., Грищенко О.Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14> (дата звернення: 03.05.2025)
6. Коваль Л.В. Особливості формування облікової політики у фермерських господарствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: ак-*

туальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 114—123.

7. Ігнатенко М.М. Формування інформаційної безпеки підприємств і організацій в умовах автоматизації обліку та фінансової звітності. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 84—88.

8. Подолянчук О. А., Коваль Н. І., Гудзенко Н. М. Облік в фермерських господарствах: навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 374 с.

9. Маркус О., Колесник Ю. Організація обліку та оподаткування фермерських господарств. Молодий вчений. 2020. № 10 (86). С. 219—222.

10. Прокопишин О., Приймак Н., Трушкіна, Н., Коновал М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерського господарства: теоретичні аспекти. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016> (дата звернення: 03.05.2025).

11. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Житомир: ПП "Рута", 2018. 444 с.

12. Цегельник Н.І., Гайдучок Т.С. Формування облікової інформації з подальшим відображенням у формах звітності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7879> (дата звернення: 03.05.2025).

13. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. Агросвіт. 2019. № 17. С. 3—7.

14. Ярмолук О.Ф., Вітер С.А. Раціональний документообіг в організації обліку фермерських господарств. Ефективна економіка. 2021. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/93.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

References:

1. Havryk, O.Yu. (2024), "Organizational approaches to the formation of the accounting process of farms", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 66—71.

2. Bachyns'kyj, V.I. and Pomulieva, V.M. (2021), "Simplified accounting at small enterprises: the realities of today", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3—4, pp. 152—158.

3. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the conditions of market globalization", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

4. Pidopryhora, I.V. Kharina, I.V. and Kiriushkina, Yu.M. (2018), "Features of accounting and ways of its improvement in farms", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 34, pp. 195—197.

5. Bezhenar, I.M. and Hryshchenko, O.Yu. (2023), "Farms in Ukraine: state and prospects of development", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.

6. Koval', L.V. (2018), "Peculiarities of accounting policy formation in farms", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 5, pp. 114—123.

7. Ihnatenko, M.M. (2017), "Formation of information security of enterprises and organizations in terms of automation of accounting and financial reporting", *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 84—88.

8. Podolianchuk, O.A. Koval', N.I. and Huzdenko, N. M. (2019), *Oblik v fermers'kykh hospodarstvakh [Accounting in farms]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

9. Markus, O. and Kolesnyk, Yu. (2020), "Organization of accounting and taxation of farms", *Molodyj vchenyj*, vol. 10 (86), pp. 219—222.

10. Prokopyshyn, O. Pryjmak, N. Trushkina, N. and Konoval, M. (2024), "Accounting and analytical support for farm development management: theoretical aspects", *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriya Ekonomika APK*, vol. 31. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016>.

11. Butynets', F.F. (2018), *Teoriia bukhhal'ters'koho obliku [Accounting theory]*, PP "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.

12. Tsehel'nyk, N.I. and Hajduchok, T.S. (2020), "Formation of accounting information with further reflection in the reporting forms of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7879> (Accessed 03 May 2025).

13. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), "Identification of agricultural service cooperatives in the aggregate of forms of organization of activities in the countryside", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—7.

14. Yarmoliuk, O.F. and Viter, S.A. (2021), "Rational document flow in the organization of farm accounting", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/93.pdf (Accessed 03 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.05.2025 р.

УДК 631.95

Н. В. Палапа,
д. с.-г. н., професор,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3748-6414>
Т. Л. Шевченко,
к. с.-г. н., Дослідна станція лікарських рослин
Інституту агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8884-4248>
Є. В. Мішенін,
д. е. н., професор,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1597-3270>
М. Я. Височанська,
д. е. н., старший дослідник,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2116-9991>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.33

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИРОЩУВАННЯ ЛІКАРСЬКИХ РОСЛИН НА СІЛЬСЬКИХ СЕЛІТЕБНИХ ТЕРИТОРІЯХ

N. Palapa,
Doctor of Agricultural Sciences, Professor,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
T. Shevchenko,
PhD in Agricultural Sciences, Research Station of Medicinal Plants Institute
of Agroecology and Environmental Management of NAAS
Ye. Mishenin,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
M. Vysochanska,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

ECOLOGICAL-ECONOMIC AND ORGANIZATIONAL-TECHNOLOGICAL FEATURES OF GROWING MEDICINAL PLANTS IN RURAL SETTLEMENT AREAS

У даній статті зроблено акцент на те, що в умовах сільського безробіття важливим напрямом підприємницького використання сільськогосподарських земель приватними господарствами на селітебних територіях є вирощування не лише овочевої та зернової продукції, а й лікарської рослинної сировини. Вирощування лікарських рослин приватними (домашніми) господарствами розглядається як перспективний напрямок диверсифікації сільськогосподарського рослинництва через низьку конкурентоспроможність з великими товаровиробниками цієї продукції. Метою статті є виявлення еколого-економічних, організаційно-технологічних особливостей (переваг і проблем), щодо пер-

спективи вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях на прикладі конкретних приватних господарств. Методологія дослідження базується на системному та комплексному підході (зокрема, на основі анкетування) до виявлення позитивних і негативних еколого-економічних та організаційно-технологічних (у т.ч. агро-екологічних) чинників (на прикладі приватних господарств Лубенського р-ну Полтавської обл.), які впливають на результативність та ефективність вирощування лікарської рослинної сировини.

З'ясовано мотиваційні чинники вирощування лікарських рослин на сільських територіях. До мотиваційних економічних чинників належать: самозайнятість і можливість отримання доходів; висока закупівельна ціна лікарської рослинної сировини порівняно з овочевою і ягідною продукцією; можливість тривалого зберігання готової продукції; налагоджена інфраструктура її збуту. Поряд з економічними мотиваційними чинниками виявлено також і екологічні. Окремо розглянуті ризики, які впливають на якість вирощуваної лікарської рослинної сировини. Охарактеризовано соціально-економічні та організаційно-технологічні чинники, які певною мірою впливають на результативність (у т.ч. якість) підприємницького вирощування лікарських рослин в межах досліджуваних сільських населених пунктів: чисельність самозайнятого населення, особливості залучення земель сільськогосподарського призначення для вирощування лікарських культур, специфіка проведення агротехнічних заходів та здійснення необхідних витрат, механізми збуту продукції та його інфраструктурне забезпечення. Виявлені еколого-економічні та організаційно-технологічні особливості вирощування лікарських рослин є необхідною науково-практичною основою для подальшого обґрунтування збалансованого розвитку цієї сфери підприємницького господарювання.

This article emphasizes that in conditions of rural unemployment, an important direction of entrepreneurial use of agricultural land by private farms in residential areas is the cultivation of not only vegetable and grain products, but also medicinal plant raw materials. The cultivation of medicinal plants by private (home) farms is considered a promising direction for the diversification of agricultural plant production due to low competitiveness with large commodity producers of these products. The purpose of the article is to identify ecological, economic, organizational and technological features (advantages and problems) regarding the prospects for growing medicinal plants in rural residential areas using the example of specific private farms. The research methodology is based on a systematic and comprehensive approach (in particular, based on a questionnaire) to identify positive and negative ecological, economic and organizational and technological (including agroecological) factors (using the example of private farms in the Lubny district of the Poltava region) that affect the effectiveness and efficiency of growing medicinal plant raw materials.

The motivational factors for growing medicinal plants in rural areas have been identified. The motivational economic factors include: self-employment and the possibility of earning income; the high purchase price of medicinal plant raw materials compared to vegetable and berry products; the possibility of long-term storage of finished products; an established infrastructure for its sales. Along with economic motivational factors, environmental ones have also been identified. The economic and environmental risks of growing medicinal plant raw materials are also outlined. The risks that affect the quality of grown medicinal plant raw materials are separately considered. The socio-economic and organizational-technological factors that to some extent affect the effectiveness (including quality) of entrepreneurial cultivation of medicinal plants within the studied rural settlements are characterized: the number of self-employed people, the features of attracting agricultural land for growing medicinal crops, the specifics of conducting agrotechnical measures and making necessary expenses, product sales mechanisms and its infrastructure support. The identified ecological-economic and organizational-technological features of cultivating medicinal plants are a necessary scientific and practical basis for further substantiation of the balanced development of this area of entrepreneurial management.

Ключові слова: лікарська рослинна сировина, якість, ціна, асортимент, приватні господарства, підприємництво, мотивація, ефективність, агротехнологічні особливості.

Key words: medicinal plant raw materials, quality, price, assortment, private farms, entrepreneurship, motivation, efficiency, agro-technological features.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічна активність в сільській місцевості України пов'язується, як правило, з агро-виробництвом, а тому доходи селян асоціюються з доходами працівників сільського господарства. В умовах сільського безробіття домашні господарства стали чи не єдиним місцем прикладання праці, джерелом самозабезпечення та одержання життєво необхідних доходів. У зв'язку з цим, особливо важливим є розвиток

нових і відновлення "забутих" напрямів сільськогосподарського рослинництва, одним із яких є вирощування лікарських культур. Така диверсифікація сільськогосподарського рослинництва щодо виробництва лікарської сировини на сільських селітебних територіях порівняно з вирощуванням традиційних культур є достатньо перспективною через низьку конкурентоспроможність з великими товаровиробниками. Вирощування лікарських культур

стало привабливим завдяки відносно високій закупівельній ціні, можливості поетапного застосування ручної праці, яка вкладається у вирощування та доробку продукції, а також тривалому терміну її зберігання у порівнянні з плодово-овочевою продукцією [1].

Взагалі необхідно констатувати, що при вирощуванні лікарських рослин на сільських селітебних територіях потрібно враховувати соціальні, економічні та екологічні складові виробництва лікарської рослинної сировини. Різноманітні методи та технології вирощування та переробки лікарської рослинної сировини не повинні порушувати її лікувальні властивості, відповідати агротехнічним, організаційним та екологічним вимогам, дотримання яких є обов'язковим у цьому контексті актуальним уявляється дослідження еколого-економічних та організаційно-технологічних особливостей вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях, оскільки приватні (домашні) господарства мають певну специфіку виробництва в галузі лікарського рослинництва. Метою статті є виявлення еколого-економічних, організаційно-технологічних особливостей (переваг і проблем), щодо перспективи вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях на прикладі конкретних приватних господарств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Перш за все необхідно констатувати, що природно-кліматичні умови України є сприятливими для вирощування лікарських рослин. Лікарські рослини або як їх ще називають дикороси, достатньо широко поширені по всій території, країни, при цьому їх різноманіття є вражаючим. Аналіз сучасного сільськогосподарського виробництва в напрямку вирощування та збору лікарської сировини засвідчив, що із лікарських рослин виготовляють понад 40% усіх медикаментів, у тому числі 75% ліків. Лікарські рослини є джерелом кількох цінних ліків, відомих як природні продукти або вторинні метаболіти. На сьогоднішній час близько 11% з 252 препаратів, які Всесвітня організація охорони здоров'я вважає основними та необхідними, мають походження виключно з квіткових рослин. Такі ліки, як кодеїн, хінін і морфін містять інгредієнти рослинного походження. Культивується лише невелика кількість лікарських рослин, у той час як більшість із них збирають у дикій природі. Високий ринковий попит на ці продукти та надмірна експлуатація

дикоросів призвели до загрози зникнення їх певних видів, зменшення їх біорізноманіття, а також фальсифікації лікарських рослинних матеріалів і продуктів. Все це спостерігається, як свідчить аналіз, на фоні посилення екодеструктивного стану навколишнього природного середовища [2]. Це обумовлює необхідність дослідження еколого-економічних, організаційно-технологічних та агроекологічних проблем вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях.

Необхідно-відмітити, що на думку українських і міжнародних експертів, лікарське рослинництво є перспективним напрямом сільськогосподарського виробництва і має всі соціально-еколого-економічні передумови стати однією з провідних галузей економіки країни. Незважаючи на еколого-економічні проблеми в аграрному секторі, за останні десятиліття в галузі спостерігається позитивна тенденція: підвищується врожайність культур, розширюється асортимент культивованих видів, збільшується обсяг виробленої фармацевтичної сировини, насіння та садивного матеріалу. За даними Food Agricultural Organisation (Всесвітньої продовольчої організації при ООН) країни Східної Європи, і насамперед Україна, мають значні перспективи розвитку лікарського рослинництва, що підтверджується попитом на внутрішніх ринках, позитивними тенденціями обсягів експорту, а також вдосконаленням технологій вирощування, заготівлі та переробки лікарської сировини [3—4].

Чимало досліджень як зарубіжних, так і українських вчених присвячено функціонуванню ринку лікарських рослин [5—9], еколого-економічним, організаційно-інституціональним, стратегічним орієнтирам лікарського збалансованого розвитку лікарського рослинництва, а також агроекологічним та селекційним дослідженням [10—17].

Фахівці зазначають, що бажання вирощувати лікарські рослини виникає нині в багатьох фермерів та заготівельників. Однак коли вони дізнаються про необхідність інвестування в якісне насіння, спеціальну техніку та приміщення для сушіння, про складну технологію збору та ручну працю у вирощуванні рослин, про непрогнозовані та нестабільні ціни на сировину, то більшість відмовляється від цієї підприємницької ідеї. Щоб компенсувати недостатню кількість лікарської рослинної сировини на національному ринку, вітчизняні підприємства її імпортують (майже 60%), хоча вона переважно має низькі загальні та екологічні якісні показники [18—19].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що перед науковцями і виробниками стоять нові завдання: підвищити якість лікарської рослинної сировини та їх врожайність культур, зменшити витрати (зокрема, енергозатрати) на вирощування продукції. Для досягнення ефективного та збалансованого розвитку галузі лікарського рослинництва розроблено і впроваджено у виробництво певні ресурсо- і енергозберігаючі технології замість затратних, що потребувало не лише вдосконалення їх елементів, а й формування нових агроекологічних поглядів на традиційні прийоми вирощування лікарських культур. Агроекологічна наука у нинішніх складних екологічних та економічних умовах визначає стратегію розвитку як аграрного виробництва загалом, так і лікарського рослинництва зокрема. При цьому враховується необхідність збереження природно-ресурсного потенціалу та біорізноманіття, а також забезпечення людей високоякісною екологічно безпечною лікарською продукцією [20].

Таким чином, одним із способів результативного використання сільськогосподарських земель на селітебних територіях, як нами вже відмічалось, є вирощування лікарської рослинної сировини в умовах самозайнятості сільського населення. Це вимагає дослідження еколого-економічних, організаційно-технологічних (у т.ч. агроекологічних) особливостей розвитку лікарського рослинництва в приватних господарствах.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

В цілому методологія дослідження базується на діалектичному методі пізнання, системному і комплексному підході до вивчення проблеми виробництва лікарської рослинної сировини на сільських селітебних територіях. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використовували такі основні наукові методи: абстрактно-логічний — для формування основних науково-методичних та практичних положень щодо визначення еколого-економічних та організаційно-технологічних факторів, які впливають на результативність розвитку лікарського рослинництва в межах приватних господарств; системно-структурний — для виявлення ключових положень, які визначають еколого-економічну та організаційно-технологічну (агротехнічну) основу структурної організації вирощування лікарських культур; розрахунковий та порівняльний — для оцінки системи результативних агротехнологічних показників вирощуван-

ня лікарських; монографічний — для вивчення та узагальнення різноманітних факторів і процесів, що визначають особливості виробництва лікарсько-рослинної сировини.

Еколого-економічні дослідження з вирощування лікарських рослин при дрібнотоварному виробництві на сільських селітебних територіях проводились Інститутом агроекології і природокористування НААН і Дослідною станцією лікарських рослин ІАП НААН на території сільських населених пунктів Березоточа, Литвяки та Вовчик Лубенського р-ну Полтавської обл. Вибір саме цих населених пунктів зумовлено тим, що у приватних, фермерських і селянських домашніх господарствах лікарські культури вирощуються на постійній основі з метою подальшого одержання фармацевтичної сировини.

Оскільки умови сільських селітебних територій відрізняються значною неоднорідністю, для забезпечення достовірності результатів дослідження було виділено 4 категорії репрезентативних приватних господарств у межах обраних для проведення досліджень сільських населених пунктів:

- I — вирощування однорічних лікарських культур на присадибних ділянках;
- II — вирощування багаторічників на присадибних ділянках;
- III — вирощування однорічних лікарських культур на орендованих землях;
- IV — вирощування багаторічників на орендованих землях.

Для збору інформації щодо особливостей вирощування лікарських рослин в умовах сільських селітебних територій було розроблено анкету, згідно якої проведено анкетування господарів приватних господарств у межах виділених сільських населених пунктів, зокрема сіл Литвяки та Вовчик. Основними питаннями розробленої анкети були: площа земельних наділів, перелік лікарських рослин, які вирощуються і для яких цілей; обсяги застосування мінеральних і органічних добрив, засобів захисту рослин, поливу та ін.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОБГОВОРЕННЯ

Склалося так, що на сьогодні значну частину в структурі приватних земельних господарств Лубенщини, займають лікарські рослини, які в сучасних умовах самозайнятості сільського населення є джерелом отримання стабільних доходів для родин.

Економічний потенціал вирощування лікарських рослин при дрібнотоварному вироб-

ництві на сільських селітебних територіях певною мірою визначає численність населення та кількість дворів.

За даними рис. 1 на території досліджуваних населених пунктів за загальною чисельністю населення та кількістю дворів вищі показники має с. Вовчик, населення якого складає 1483 особи та 726 дворів. Дещо менші показники маємо у с. Березоточа (1430 та 540 відповідно), а найнижчі-у с. Литвяки (822 та 360 відповідно).

Згідно з даними моніторингових досліджень найбільша кількість приватних господарств, у яких вирощуються лікарські рослини знаходяться у с. Березоточа (52 %). Для с. Вовчик цей показник дещо менший — 43 % і значно менше у с. Литвяки — 5 %. Проте слід зазначити, що за роками ці показники не є стабільними, вони можуть варіювати в один чи інший бік.

Встановлено, що для репрезентативних господарств усіх категорій зменшено площі посівів лікарських культур порівняно з 2018 роком майже на 20 %. За результатами опитування господарів, така тенденція обумовлена ростом конкуренції з боку нових виробників фіто сировини, проблематичністю збуту деяких видів лікарської сировини та підвищеними вимогами до якості сировини у порівнянні з минулими роками. Попередньо проведенні дослідження показали, що вирощування лікарських рослин у приватних господарствах в основній своїй масі проводяться без дотримання агротехнічних вимог, які є обов'язковими при врахуванні специфічності вирощування цих культур. Серед негативних наслідків культивування лікарських рослин слід назвати явище натуралізації деяких лікарських видів, які створюють конкуренцію зерновим та овочевим культурам на приватних ділянках, підвищуючи енергозатрати при культивуванні останніх.

Ефективність (рентабельність) вирощування лікарських рослин певною мірою може бути охарактеризована їх площею та переважаючим асортиментом. Найбільші площі займають череда трироздільна — (0,71 га), яка вирощується 3-ма господарствами с. Вовчик на присадибних ділянках I категорії та 3-ма господарствами с. Березоточа на орендованих землях III категорії. А також меліса лікарська — (0,40 га), яка ви-

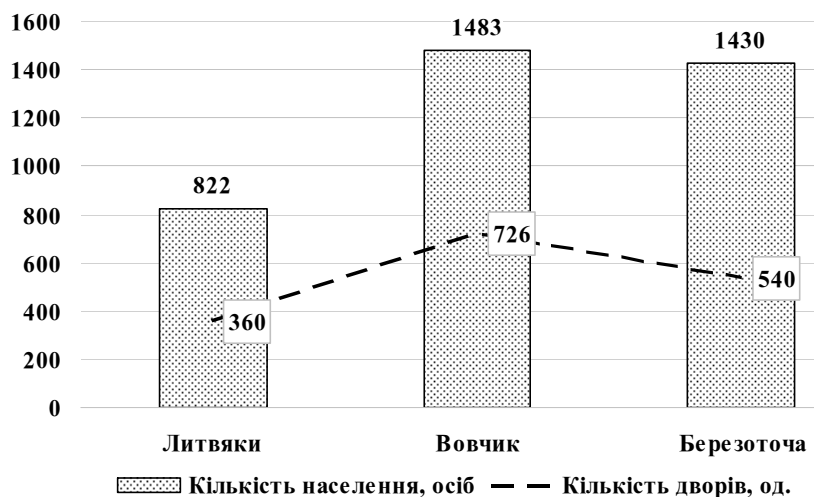


Рис. 1. Загальна чисельність населення досліджуваних сільських населених пунктів та кількість дворів, станом на 01.01.2022 р.

рощуються господарством IV категорії на орендованих землях с. Вовчик (табл. 1).

Встановлено, що найбільша кількість приватних спеціалізованих господарств працює в с. Березоточа. Господарі віддають перевагу лікарським видам, сировиною яких є надземна частина (трава): алтея лікарська, ехінацея пурпурова, череда трироздільна, котяча м'ята справжня та ін.

Проведеними дослідженнями також встановлено, що серед загальної кількості лікарських рослин, у господарствах вирощуються переважно 11 основних видів, які поділено на дві групи. До першої групи відносяться рослини, лікарською сировиною яких є надземна частина (трава та квітки), а саме: череда трироздільна (15,5 % від загальної площі посівів), котяча м'ята справжня (24,4 %), меліса лікарська (6,1%), шавлія лікарська (0,8%), козлятник лікарський

Таблиця 1. Асортимент лікарських рослин у господарствах різних категорій досліджуваних сільських населених пунктів

Види рослин	Кількість господарств	Категорія господарства	Площа, га
с. Литвяки			
Нагідки лікарські	1	I	0,05
Ехінацея пурпурова	1	III	0,09
с. Вовчик			
Меліса лікарська	1	IV	0,40
Котяча м'ята справжня	2	II, IV	0,10; 0,05
Ехінацея пурпурова	2	II, IV	0,06; 0,10
Череда трироздільна	3	I	0,16; 0,15; 0,10
М'ята перцева	1	IV	0,05
с. Березоточа			
Ромашка лікарська	2	III	0,20; 0,05
Череда трироздільна	3	III	0,10; 0,05; 0,15
Собача кропива	1	IV	0,06
Ехінацея пурпурова	2	IV	0,04; 0,05
Алтея лікарська	1	IV	0,03
Козлятник лікарський	2	IV	0,05; 0,10

Таблиця 2. Частка видів лікарських рослин від загальної площі посівів лікарських культур на сільських селітебних територіях, %

Лікарські рослини	Відсоток від загальної площі посівів
Котяча м'ята	24,4
Алтея лікарська	22,8
Ехінацея пурпурова	16,7
Черета трироздільна	15,5
Ромашка лікарська	8,1
Меліса лікарська	6,1
Козлятник лікарський	2,0
Валеріана лікарська	2,0
Нагідки лікарські	1,2
Шавлія лікарська	0,8
Полин однорічний	0,4

кий (2,0 %), ехінацея пурпурова (16,7 %), алтея лікарська (22,8 %), нагідки лікарські (1,2 %), ромашка лікарська (8,1 %), полин однорічний (0,4 %). Друга група — це рослини, лікарською сировиною яких є коріння, це валеріана лікарська (2,0 %), ехінацея пурпурова і алтея лікарська 2-го і 3-го року зростання (табл. 2). Варто наголосити, що за роками відсоток площ під тією чи іншою лікарською рослиною може варіювати.

З позиції еколого-економічного управління процесом підприємницького вирощування лікарських рослин у приватних господарствах в межах сільських селітебних територій важливе місце займає мотиваційний аспект. Серед мотивів, які спонукали господарів до вирощування лікарської рослинної сировини превалюють економічні чинники: висока ціна у порівнянні з овочевою і ягідною продукцією; можливість тривалого зберігання продукції без додаткового спеціального обладнання та налагоджена інфраструктура збуту лікарської сировини. Поряд з економічними мотиваційними чинниками виявлено також і екологічні, зокрема: збереження родючості ґрунту; боротьба з шкідниками та хворобами сільськогосподарських культур; покращення сівозмін.

Необхідно відмітити, що процес підприємницького вирощування лікарських рослин має певні економічні та екологічні ризики. Серед економічних ризиків необхідно відмітити такі: нестабільність попиту на лікарську сировину, підвищення вимог до загальної та екологічної якості продукції, ріст цін на спеціальне обладнання та інвентар. Екологічні ризики певною мірою пов'язані з відсутністю спеціалізованих засобів захисту, агроекологічними проблемами щодо отримання стабільних за урожайністю сівозмін з участю лікарських та інших сільсько-

господарських культур (зернових, овочевих, ягідних тощо).

Далі важливо окреслити соціально-економічні та організаційно-технологічні чинники, які певною мірою впливають на результативність підприємницького вирощування лікарських рослин в межах досліджуваних сільських населених пунктів:

1. Визначальним чинником впливу на розширення площ зайнятих лікарськими рослинами в межах сільських селітебних територій є зайнятість працездатного населення. На території цих населених пунктів відмічається різнопланова самозайнятість населення, а саме: тваринництво (свинарство та молочне скотарство, птахівництво); рослинництво — вирощування зернових культур та вирощування овочевої продукції для потреб власного господарства. Анкетуванням встановлено, що вирощуванням лікарських рослин займаються як молодь, так і люди пенсійного віку, яким за 60. Чисельність родин у середньому до 6 осіб.

2. При вирощуванні лікарських культур важливим є забезпеченість господарств засобами механізації для обробки ґрунту (оранка, рихлення міжрядь, прополювання) і дробки сировини, а також приміщеннями для її зберігання. Для догляду за посівами всі господарства застосовують такий інвентар: мотокультиватори, мотоблоки, мото— і ручні коси, серпи, сапи та подрібнювачі сировини (соломорізки, подрібнювачі кормів тощо). Вирощення лікарської сировини проводять переважно на присадибних ділянках. Оранка майже в усіх господарствах проводилася найманою технікою. Проблемою є наявність кваліфікованих робітників.

3. Догляд за посівами господарі здійснюють самотужки, а процес збирання, сушіння і дробки сировини здійснюється на засадах сімейного підряду. За відсутності відповідної техніки, інвентаря і приміщень для сушіння сировини господарі часто використовують та переобладнують господарські підсобні приміщення. Лікарська сировина реалізують заготівельникам — більшість за попереднім замовленням та разово.

4. Вирощуванню лікарських рослин сприяють логістичні та інфраструктурні чинники, один з яких — належне транспортне сполучення, яке забезпечує безперешкодне переміщення вирощеної продукції до закупівельних центрів. В цьому аспекті досліджувані сільські населенні пункти мають належне транспортне сполучення.

5. Встановлено, що господарі, які займаються вирощуванням лікарських рослин і мають не одну земельну ділянку, застосовують сівозміни. Ними підібрані кращі попередники, які позитивно впливають на культивування лікарських рослин (табл. 3).

6. Висока вартість посівного і садивного матеріалу з достовірним походженням, а також відсутність пропозицій їх достатньої кількості змушують переважну більшість господарств, які вирощують лікарську рослинну сировину, використовувати насіння та садивний матеріал власної репродукції, що певною мірою негативно впливає як на якість сировини, так і на її асортимент.

При вирощування лікарських рослин особливо важливе значення має якість отриманої продукції, а саме наявність у вирощених лікарських рослинах необхідної кількості діючих речовин (алкалоїдів, вітамінів, глікозидів та інших біологічно-активних речовин). У відділі екології і фармакогнозії Дослідної станції лікарських рослин ІАП НААН, згідно методики ДФУ (Державна фармакопея України), проведено аналіз якості отриманої сировинної продукції, а саме наявності у вирощених лікарських рослинах необхідної кількості діючих речовин (алкалоїдів, вітамінів, глікозидів та ін.). За отриманими результатами аналітичних визначень, у 7 видів рослин зібрана лікарська сировина відповідає вимогам ДФУ та ЄФ (Європейська фармакопея), у 2-х видів зібрана сировина на межі відповідності вимогам ДФУ, у 3-х видів сировина не фармакопейна. У гісопу лікарського наявність діючих речовин проведено згідно ТУ ДСАР. Проведено хімічні аналізи зразків сировини полину однорічного та котячої м'яти справжньої на визначення вмісту ефірної олії, алтеї лікарської — на вміст полісахаридів у траві.

Згідно проведеного аналізу органолептичних характеристики та кількісний вміст полісахаридів у траві алтеї лікарської виявив високі їх показники 6,8—8,8 % за нормами ДФУ 2,0—5,0 %. Товарознавчі характеристики та кількісний вміст ефірної олії в сировині полину однорічного становив 0,76—1,2 %, що відповідає ТУ розроблених в ДСАР, а для котячої м'яти справжньої він складав 1,2 % ефірної олії. Хоча зазначені види рослин не є фармакопейними (не входять до списку видів лікарських рослин, що є лікарськими на території України

Таблиця 3. Кращі попередники для лікарських рослин, які переважно вирощуються у дрібнотоварних господарствах

№ п/п	Лікарська рослина	Попередник
1	Нагідки	Чистий і зайнятий пар, сидеральні, озимі та просапні культури
2	Черета трироздільна	Озимі, зернобобові і просапні культури
3	Алтея лікарська	Чистий і зайнятий пар, озимі та просапні культури
4	Вовчуг польовий	Чистий пар, озимі по пару, зернобобові культури
5	Ехінацея пурпурова	Чистий і зайнятий пар, озимі, просапні, зернобобові культури
6	Шавлія лікарська	Чистий пар, сидеральні, озимі зернові, зернобобові культури
7	Ромашка лікарська	Чистий пар, озимі зернові, просапні культури
8	Валеріана лікарська	Чистий і зайнятий пар, сидеральні культури
9	Чебрець	Чистий і зайнятий пар, озимі зернові культури

Таблиця 4. Уміст діючих речовин в лікарській рослинній сировині

Вид	Категорія господарств	Кількісний вміст діючих речовин, %			
		ефірна олія		полісахариди	
		отримані результати	норма ДФУ, ТУ	отримані результати	норма ДФУ
Алтея лікарська	II, IV	—	—	6,8-8,8	5,0
Полин однорічний	IV	0,76-1,2	0,26-0,46	—	—
Котяча м'ята справжня	II	1,2	—	—	—

і ЄФ), аналіз вмісту ефірної олії проводився згідно методик ДФУ.

І тут важливо відмітити, що проблемою багатьох фармацевтичних підприємств, які працюють у сфері виробництва лікарських препаратів рослинного походження є гарантії якості сировини, виробленої в умовах особистих селянських господарств. Тому, кожен етап виробництва необхідно аналізувати з метою ідентифікації потенційних економічних та екологічних ризиків, особливо щодо застосування хімічних засобів захисту рослин від шкідників і хвороб.

ВИСНОВКИ

В умовах сільського безробіття важливим напрямом підприємницького використання сільськогосподарських земель приватними господарствами на сільських селітебних територіях є вирощування не лише овочевої та зернової продукції, а й лікарської рослинної сировини. Вирощування лікарських рослин для приватних (домашніх) господарств є певною мірою перспективним напрямком диверсифікації сільськогосподарського рослинництва через низьку конкурентоспроможність з великими товаровиробниками цієї продукції. Таким чином, забезпечується самозайнятість сільського населення в умовах безробіття. через дивер-

сифікацію сільськогосподарського рослинництва.

Досліджено (зокрема, на основі анкетування) цілу низку позитивних і негативних еколого-економічних та організаційно-технологічних чинників (на прикладі приватних господарств Лубенського р-ну Полтавської обл.), які впливають на результативність (у.т.ч. якість) та ефективність вирощування лікарської рослинної сировини в умовах сільських селітебних територій.

Виявлені еколого-економічні та організаційно-технологічні особливості вирощування лікарських рослин є свідченням необхідності подальшого дослідження збалансованого розвитку цієї сфери підприємницького господарювання.

Література:

1. Федько Р.М., Т.Л. Шевченко Т.Л., Калініна М.А., Федько Л.А. Вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях: переваги та проблеми. Вісник аграрної науки. 2019. № 7. С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk201907-10>.

2. Інноваційні технології вирощування лікарських рослин / С. Журавель та ін.; за ред. С. Журавля. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 220 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16173/1/IToCMP_2023_220.pdf (дата звернення 24.03.2025 р.).

3. Guide to IUPAC Nomenclature of Organic Compounds, Recommendations, Blackwell Scientific Publications. URL: <http://www.fao.org/faostat/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

4. Мінарченко В. Лікарські судинні рослини України: медичне та ресурсне значення. Київ: Фітосоціоцентр, 2005. 324 с.

5. Bogers J. Medicinal and aromatic plants: agricultural, commercial, ecological, legal, pharmacological, and social aspects / J. Bogers, Lyle E. Craker, Dagmar Lange // Wageningen UR frontis series. 2006. Vol. 17 P. 16-21.

6. Mark Blaug. Great Economists Before Keynes: An Introduction to the Lives & Works of One Hundred Great Economists of the Past Hardcover / M. Blaug — UK Brookfield, Vermont, US: Edward Elgar Pub. 1997. 286 p.

7. Joseph Stiglitz. Equilibrium in Product Markets with Imperfect Information American Economic Review. 1979. Vol. 69 (2). P. 339—345.

8. Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. Збалансоване природокористування. 2016. № 1. С. 153—158.

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Zp_2016_1_32.

9. Никитюк Ю.А. Інституціональні засади аналізу функціонування ринку лікарських рослин. АгроСвіт. 2015. № 7. С. 8—12. http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/3.pdf.

10. Дребот О.І., Сологуб Ю.О. Світовий досвід розвитку лікарського рослинництва: еколого-економічні аспекти. Збалансоване природокористування. 2018. №2. С. 142—146. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2018.27642>.

11. Ольхович. С.Я., Крохтяк О.В, Ткач І.Я., Гриник О.І. Лікарське рослинництво — один з напрямів розвитку сільськогосподарського виробництва. Збалансоване природокористування. 2020. № 2. С. 53—59. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2020.20876>.

12. Мірзоева Т.В. Аналітична оцінка стратегій розвитку лікарського рослинництва. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 1—7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-28>.

13. Chandra Prakash K. Medicinal Aromatic Plants and Enterprises Development. Med Aromat Plants. 2012. 1:e107. DOI: 10.4172/2167-0412.1000e1078.12.

14. Lambert J., Srivastava J., Vietmeyer N. Medicinal Plants: Rescuing a Global Heritage. World Bank Publications. 1997. 61 p. URL: <https://ideas.repec.org/p/fth/wobate/355.html> (дата звернення 24.03.2025).

15. Urumarudappa S.K.J., Tungphatthong C., Sukrong S. Mitigating the Impact of Admixtures in Thai Herbal Products. Front. Pharmacol. 2019. № 10:1205. DOI: 10.3389/fphar.2019.01205.

16. Куценко Н.І. Перспективи селекційних досліджень лікарських та ефіроолійних рослин в Україні. Агроекологічний журнал. 2016. № 2. С. 85—92 http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2016_2_15.

17. Шелудько А.П., Куценко Н.І. Лікарські рослини (селекція і насінництво) Полтава: Друк ТОВ "Копі-центр", 2013. 475 с.

18. Світлик Я. Як підлікувати лісову галузь: вирощування лікарських рослин у Карпатах. URL: <http://prozahid.com/content-13111.html>. (дата звернення: 27.03.2025).

19. Степанушко Л. Чим фармацевтична компанія "ЕЙМ" заохочує постачальників лікарських трав. URL: <https://landlord.ua/news/tehnologii/chim-zaohochuye-postachalnikov-likarskih-trav-farmatsevtichna-kompaniya-eym/> (дата звернення 03.04.2025).

20. Устименко О.В., Глущенко Л.А., Куценко Н.І., Колосович М.П. Агроекологічні дослідження у розвитку лікарського рослинництва. Агроекологічний журнал. 2017. № 3. С. 18—26. <https://doi.org/10.33730/2077-4893.3.-2017.219879>.

References:

1. Fedko, R.M., Shevchenko, T.L., Kalinina, M.A., and Fedko, L.A. (2019), "Cultivation of medicinal plants in rural residential areas: advantages and problems", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 7, pp. 68—74. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk201907-10>.

2. Zhuravel, S., Trembitska, O., and Klymenko, T. (2023), *Innovatsiini tekhnolohii vyroshchuvannya likarskykh roslyn [Innovative technologies of cultivating medicinal plants]*, Poliskyi natsionalnyi universytet, Zhytomyr, Ukraine, available at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16173/1/IToCMP_2023_-220.pdf (Accessed 25 March 2025).

3. Blackwell Scientific Publications (2025), "Guide to IUPAC Nomenclature of Organic Compounds, Recommendations", available at: <http://www.fao.org/faostat/> (Accessed 25 March 2025).

4. Minarchenko, V. (2005), *Likarski sudynni roslyny Ukrainy: medychne ta resursne znachennia [Medicinal vascular plants of Ukraine: medical and resource value]*, Fitosotsiotsentr, Kyiv, Ukraine.

5. Bogers, J. Lyle, E. and Craker, D. L. (2006), "Medicinal and aromatic plants: agricultural, commercial, ecological, legal, pharmacological, and social aspects", *Wageningen UR frontis series*, vol. 17, pp. 16—21.

6. Mark, B. (1997), *Great Economists Before Keynes: An Introduction to the Lives & Works of One Hundred Great Economists of the Past Hardcover*, Edward Elgar Pub, Brookfield, UK.

7. Stiglitz, J. (1979), "Equilibrium in product markets with imperfect information", *American Economic Review*, vol. 69, no.2, pp. 339—345.

8. Shkuratov, O.I. (2016), "Methodological foundations of the formation of an ecological safety system in the agricultural sector of the economy". *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 1, pp. 153-158. available at: <https://bit.ly/4iWP4yt> (Accessed 25 March 2025).

9. Nykytiuk, Yu. (2015), "Institutional principles on analysis of the medicinal plants market functioning", *AhroSvit*, vol. 7, pp. 8—12, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/3.pdf (Accessed 25 March 2025).

10. Drebot, O.I. and Solohub, Yu.O. (2018), "World experience in the development of

medicinal plant cultivation: ecological and economic aspects", *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 2, pp. 142—146, DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2018.276424>.

11. Olkhovych, S.Ia. Krokhtiak, O.V. Tkach, I.Ia. and Grynyk, O.I. (2020), "Medicinal planting — one of the directions of development of agricultural production", *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 2, pp.53—59, DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2020.208769>.

12. Mirzoieva, T. (2023), "Analytical assessment of medicinal plant development strategies", *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023. vol. 48, pp. 1—7, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-28>.

13. Chandra Prakash, K. (2012), "Medicinal Aromatic Plants and Enterprises Development", *Med Aromat Plants*, vol. 1:e107. DOI: 10.4172/2167-0412.1000e1078.

14. Lambert, J. Srivastava, J. and Vietmeyer, N. (1997), "Medicinal Plants: Rescuing a Global Heritage", *World Bank Publications*, available at: <https://ideas.repec.org/p/fth/wobate/355.html>. (Accessed 25 March 2025).

15. Urumarudappa, S.K.J. Tungphatthong, C. and Sukrong, S. (2019), "Mitigating the Impact of Admixtures in Thai Herbal Products", *Front. Pharmacol*, vol. 10:1205, DOI: 10.3389/fphar.-2019.01205.

16. Kutsenko, N.I. (2016), "Prospects for breeding research of medicinal and essential oil plants in Ukraine", *Ahroekolohichnyi zhurnal*, vol. 2, pp. 85—92, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2016_2_15 (Accessed 25 March 2025).

17. Sheludko, L.P. and Kutsenko, N.I. (2013), *Likarski roslyny (seleksiia i nasinnytstvo) [Medicinal plants (breeding and seed production)]*, TOV "Kopi-tsenr", Poltava, Ukraine.

18. Svitlyk, Ya. (2015), "How to heal the forest industry: growing medicinal plants in the Carpathians", available at: <http://prozahid.com/content-13111.html> (Accessed 27 March 2025).

19. Stepanushko L. (2018), "How does the pharmaceutical company "EIM" encourage suppliers of medicinal herbs?", available at: <https://landlord.ua/news/tehnologii/chim-zaohochuye-postachalnikiv-likarskih-trav-farmatsevtichna-kompaniya-eym/> (Accessed 3. April 2025).

20. Ustymenko, O.V. Hlushchenko, L.A. Kutsenko, N.I. and Kolosovych, M.P. (2017), "Agroecological research in the development of medicinal plant production", *Ahroekolohichnyi zhurnal*, vol. 3, pp. 18—26. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.3.2017.219879>.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

УДК 657

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

Л. Р. Воляк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри статистики та економічного аналізу,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-8729>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.42

ВПЛИВ ОЦІНКИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ДОСТОВІРНІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Yu. Nehoda,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

L. Voliak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics and

Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

THE IMPACT OF INTANGIBLE ASSETS VALUATION ON THE RELIABILITY OF ACCOUNTING INFORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

У статті досліджено особливості оцінки нематеріальних активів (НМА) за справедливою вартістю відповідно до положень МСФЗ. Показано, що справедлива вартість відіграє ключову роль у відображенні економічної сутності НМА у фінансовій звітності, проте її достовірне визначення супроводжується низкою труднощів, зокрема в умовах глобалізованої економіки, нестабільного ринкового середовища та обмеженого доступу до активних ринків.

Оцінювання НМА розглянуто як складний і багатоетапний процес, що має прикладне значення у випадках реорганізації підприємств, залучення інвесторів, визначення бази оподаткування, обґрунтування кредитної спроможності, здійснення угод купівлі-продажу тощо. Узагальнено випадки, коли виникає необхідність оцінки НМА, а також систематизовано ключові підходи до визначення справедливої вартості — ринковий, дохідний та витратний. Проведено порівняльну характеристику кожного з підходів, виявлено їх переваги та обмеження. Особливу увагу приділено витратному підходу, як єдиному прийнятному для оцінки унікальних об'єктів у разі відсутності активного ринку.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення справедливої вартості НМА, зокрема пропозиції щодо використання методу прямого відтворення з урахуванням очікуваних доходів і морального зносу. Обґрунтовано, що хоча витратний підхід не завжди відповідає вимогам МСФЗ 13 щодо відображення економічної вигоди, у ряді випадків він залишається єдиним можливим в умовах недостатнього розвитку ринкової інфраструктури.

Досліджено особливості обліку НМА в аграрних підприємствах, зокрема таких активів, як права на сорти рослин, ліцензії на біотехнології, програмне забезпечення для точного землеробства та гудвіл. Підкреслено важливість належного визнання та амортизації НМА в бухгалтерському обліку, що проілюстровано прикладами проводок: придбання ліцензії на програмне забезпечення відображається на рахунку 12 "Нематеріальні активи", а її амортизація — на субрахунку 133 "Накопичена амортизація НМА". Особливо звернено увагу на вплив глобалізації на гармонізацію облікових практик з МСФЗ, що ускладнює процеси переоцінки та розкриття інформації про НМА у фінансовій звітності. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення оцінки шляхом інтеграції НМА в управлінський облік, підвищення кваліфікації персоналу та врахування ризиків кібербезпеки й технологічного знецінення, що сприятиме підвищенню достовірності облікової інформації в умовах глобалізації.

Розглянуто також специфіку тестування НМА з невизначеним строком корисного використання на предмет знецінення, що потребує щорічного переоцінювання справедливої вартості без можливості застосування стандартного методу відновлення. Визначено, що достовірні оцінки НМА є не лише вимогою стандартів, а й чинником підвищення інвестиційної привабливості та фінансової прозорості суб'єктів господарювання.

The article examines the peculiarities of measuring intangible assets (IA) at fair value in accordance with IFRS. It is shown that fair value plays a key role in reflecting the economic essence of intangible assets in financial statements, but its reliable determination is accompanied by a number of difficulties, particularly in a globalised economy, an unstable market environment, and limited access to active markets.

The author considers the valuation of IA as a complex and multi-stage process, which is of practical importance in cases such as enterprise reorganisation, investor attraction, tax base determination, creditworthiness assessment, sale and purchase transactions, etc. The author summarises the cases in which it is necessary to evaluate IA and systematises the key approaches to determining fair value: market, income, and cost approaches. A comparative characterisation of each approach is provided, with their advantages and limitations identified. Particular attention is paid to the cost approach, as it is the only one acceptable for the valuation of unique assets in the absence of an active market.

The author analyses modern scientific approaches to determining the fair value of IA, particularly proposals to use the direct reproduction method with due regard for expected income and obsolescence. It is substantiated that although the cost approach does not always meet the IFRS 13 requirements for reflecting economic benefits, it sometimes remains the only viable option in conditions of an underdeveloped market infrastructure.

The author examines the specifics of accounting for IA in agricultural enterprises, particularly assets such as rights to plant varieties, biotechnology licences, precision farming software, and goodwill. The importance of proper recognition and amortisation of intangible assets in accounting is emphasised, which is illustrated by example journal entries: the acquisition of a software licence is recorded in account 12 "Intangible assets", and its amortisation in sub-account 133 "Accumulated amortisation of intangible assets". Special attention is drawn to the impact of globalisation on the harmonisation of accounting practices with IFRS, which complicates the processes of revaluation and disclosure of IA in financial statements.

Recommendations are offered to improve valuation by integrating IA into management accounting, enhancing staff competencies, and considering cybersecurity and technological obsolescence risks. These measures will help increase the reliability of accounting information in the context of globalisation.

The article also considers the specifics of testing IA with an indefinite useful life for impairment, which requires an annual revaluation of fair value without the possibility of applying a standard recovery method. It is concluded that reliable valuation of IA is not only a requirement of the standards, but also a factor in enhancing the investment appeal and financial transparency of business entities.

Ключові слова: нематеріальні активи, облік, аудит, справедлива вартість, оцінка, ринковий підхід, витратний підхід, дохідний підхід, знецінення, аграрні підприємства.

Key words: intangible assets, accounting, audit, fair value, valuation, market approach, cost approach, income approach, impairment, agricultural enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Нематеріальні активи (НМА) відіграють дедалі важливішу роль у структурі капіталу сучасних підприємств, особливо в умовах глобалізації. Якщо у XX столітті основну цінність компаній визначали матеріальні ресурси — обладнання, нерухомість, сировина, то у XXI столітті такими "драйверами" стали інтелектуальна власність, бренди, програмне забезпечення та гудвіл.

У контексті глобалізації економіки НМА набувають стратегічного значення для аграрних підприємств, оскільки формують основу інноваційного розвитку, підвищують конкурентоспроможність і забезпечують довгострокову вартість. У зв'язку з цим важливим стає питання об'єктивної та достовірної оцінки НМА як передумови якісного обліку та прозорої фінансової звітності.

Глобалізація економічних процесів суттєво впливає на діяльність аграрних підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов конкуренції, інноваційних технологій та міжнародних стандартів фінансової звітності. У цьому контексті НМА, такі як патенти, торговельні марки, права на інтелектуальну власність, програмне забезпечення та гудвіл, стають важливим

елементом конкурентоспроможності. Однак оцінка НМА залишається складним завданням, що впливає на достовірність облікової інформації, яка є основою для прийняття управлінських рішень та залучення інвестицій. Тому виникає безліч проблем, які ускладнюються в умовах глобалізації. По-перше, відсутність єдиних методичних підходів до оцінки: міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), зокрема МСФЗ 13 "Оцінка справедливої вартості", пропонують загальні принципи, але не враховують специфіку окремих видів НМА. По-друге, глобалізація призводить до волатильності ринків, що ускладнює визначення ринкової вартості активів із невизначеним строком корисного використання. По-третє, культурні, правові та економічні відмінності між країнами створюють бар'єри для гармонізації обліку й аудиту НМА.

Ця проблема має прямий зв'язок із науковими та практичними завданнями. З наукової точки зору, вона вимагає розробки нових моделей оцінки, які б враховували глобальні економічні тренди. З практичної — точна оцінка справедливої вартості впливає на прийняття управлінських рішень, оподаткування, а також на довіру інвесторів і регуляторів. Наприклад, завищена оцінка гудвілу може призвести до фінансових скандалів.

Таким чином, дослідження проблем оцінки справедливої вартості НМА в умовах глобалізації є актуальним як для теоретичного вдосконалення облікових стандартів, так і для практичного забезпечення прозорості бізнес-процесів у міжнародному масштабі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки справедливої вартості НМА активно дискутується в науковій літературі та професійних виданнях.

Серед українських дослідників, які приділили питання оцінці НМА варто виділити Сенченко В. В., Фоміну О.В., Августову О.О., Шушакову І. К., Деласа В.А., Савченка Р. О., Савченко Н. М., Ганяйло О. М., Діба В.М., Єремян О. М., Ясишена В. В., Пилявець В.М. та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілі статті полягають в аналізі проблем оцінки справедливої вартості НМА в умовах глобалізації, з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та інтеграції ринків, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення методів оцінки для забезпечення достовірності фінансової звітності та підвищення ефективності управління НМА.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із центральних аспектів управління НМА є їхня оцінка за справедливою вартістю, що передбачена Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ 13 "Оцінка справедливої вартості" та МСБО 38 "Нематеріальні активи"). Справедлива вартість визначається як ціна, яку можна отримати за продаж активу або сплатити за передачу зобов'язання в угоді між ринковими учасниками на дату оцінки. Проте в умовах глобалізації, коли ринки стають більш інтегрованими, а технології швидко втрачають свою актуальність, оцінка справедливої вартості НМА стикається з численними проблемами.

Аграрний сектор характеризується специфікою формування НМА, що включають права на селекційні досягнення, ноу-хау, торговельні марки екологічної продукції, ліцензії на використання інноваційних агротехнологій тощо. Належна оцінка таких активів забезпечує коректне відображення вартості в балансі; достовірність показників прибутку та капіталу; обґрунтованість управлінських рішень та

підвищення інвестиційної привабливості. Недооцінка або невизнання НМА призводить до викривлення фінансової звітності, зниження довіри з боку стейкхолдерів та втрати потенційних економічних вигод.

Оцінка — це елемент методу бухгалтерського обліку, вона необхідна для вимірювання вартості об'єктів бухгалтерського обліку, а оцінювання — це процес необхідний для здійснення оцінки, який включає етапи, підходи, методи та процедури оцінки [11].

Оцінка НМА — це комплекс заходів юридичного, економічного, фінансового, організаційно-технічного й іншого характеру, направлених на визначення вартості об'єкта оцінки як товару [8, с. 362].

Проблемою сучасного обліку є здатність достовірно відображати інформацію про НМА у фінансовій та інших видах звітності. Запорукою цього є процес визначення реальної науково-обґрунтованої цінності об'єкта НМА, а саме оцінювання. Особливостями останньої є наявність цільового характеру та відсутність єдиного універсального методу. Достовірна та науково обґрунтована оцінка має особливе значення під час включення об'єктів інтелектуальної власності до статутного капіталу, злиття підприємств або поділу організації для визначення майнових частин у статутному капіталі, складання фінансової звітності, оцінювання застави під отримуваний кредит, визначення збитків під час виявлення порушення прав на об'єкти інтелектуальної власності тощо [10, с. 140].

Ясишена В.В. та Пилявець В.М. узагальнили випадки виникнення необхідності у проведенні оцінки об'єктів НМА суб'єктів господарювання, а саме:

- під час внесення до статутного капіталу підприємства об'єкта НМА;
- здійснення придбання або продажу об'єкта НМА;
- при визначенні бази оподаткування для обчислення податків, мита і митних зборів;
- для постановки об'єкта НМА на баланс підприємства;
- для складання фінансової звітності;
- при безоплатній передачі об'єкта НМА;
- передача об'єкта НМА під заставу для одержання кредиту;
- страхування об'єкта НМА;
- під час приватизації та іншого відчуження державного майна у випадках, встановлених законом;
- інвестування об'єктів НМА в інвестиційний проект;

- для залучення зовнішнього інвестора;
- для первинного розміщення акцій підприємства на фондовому ринку;
- при приватизації, реорганізації, поглинанні та злитті підприємств, які володіють об'єктом НМА;
- у зв'язку із банкрутством і ліквідацією підприємства, яке володіє об'єктом НМА;
- купівля-продаж підприємства, яке володіє об'єктом НМА;
- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках неправомірного використання об'єкта НМА, що встановлені законом тощо [11, с. 62].

МСФЗ 13 визначає справедливу вартість як ціну, яку можна отримати за продаж активу на активному ринку між незалежними сторонами. Для НМА застосовуються три основні підходи:

- Ринковий підхід: порівняння з аналогічними активами.
- Дохідний підхід: дисконтування майбутніх грошових потоків.
- Витратний підхід: оцінка витрат на створення активу.

У таблиці 1 представлено порівняння методів оцінки НМА.

У глобалізованому світі ринковий підхід часто неефективний через брак порівняльних даних. Наприклад, унікальність патенту ускладнює пошук аналогів. Дохідний підхід популярний у транснаціональних корпораціях (ТНК), але його точність залежить від стабільності економічного середовища.

Фоміна О.В., Августова О.О. та Шушакова І. К. запропонували застосовувати витратний підхід у разі відсутності активного ринку для визначення справедливої вартості НМА, а саме: метод прямого відтворення. Попри неефективність витратного підходу, за яким оцінена вартість НМА є обмеженою фактичними витрати і навряд чи відповідає їх справедливій вартості, все ж таки для унікальних об'єктів інтелектуальної власності (таких як торгові марки, не зареєстровані патенти, а також зареєстровані, але не використовувані у власній діяльності НМА) він є єдиним способом визначити вартість об'єкта, відмінну від нуля. Однак при застосуванні такого підходу до оцінки НМА, окрім витрат, необхідно враховувати доходи підприємства та накопичену амортизацію (моральний знос) [9, с. 158].

На нашу думку пропозиція авторів щодо застосування витратного підходу, зокрема методу прямого відтворення, для оцінки справедливої вартості НМА у разі відсутності актив-

Таблиця 1. Методи оцінки НМА

Підхід	Переваги	Недоліки	Приклад НМА
Ринковий	Об'єктивність	Відсутність активного ринку	Бренди
Дохідний	Врахування майбутньої вигоди	Суб'єктивність прогнозів	Патенти
Витратний	Простота	Ігнорування ринкової цінності	Програмне забезпечення

Джерело: сформовано авторами на основі практичного досвіду.

ного ринку викликає як інтерес, так і певні застереження. Позитивним є практичність для унікальних активів: автори слушно зазначають, що для унікальних об'єктів інтелектуальної власності — таких як торгові марки, незареєстровані патенти чи невикористовувані НМА — ринковий підхід часто неможливий через відсутність порівняльних даних. У таких випадках витратний підхід дійсно може бути єдиним способом уникнути оцінки вартості на рівні нуля, що є важливим для забезпечення хоч якоїсь видимості цінності у фінансовій звітності; обґрунтованість у певних умовах: Метод прямого відтворення, який базується на оцінці витрат на створення аналогічного активу, логічно застосовний до НМА з чітко визначеними витратами (наприклад, розробка програмного забезпечення чи дизайн бренду). Це дає базову точку відліку, коли інші методи (ринковий чи дохідний) недоступні. Негативним може бути те, що відображення справедливої вартості є обмеженим як і зазначено самими авторами, витратний підхід має суттєвий недолік — він фокусується на минулих витратах, а не на поточній чи майбутній цінності активу. Навіть із урахуванням доходів і амортизації, він не здатен повноцінно відобразити справедливу вартість, визначену за МСФЗ 13. Таким чином використання витратного методу може бути як тимчасове рішення для унікальних НМА в умовах відсутності активного ринку, особливо в країнах із нерозвиненою інфраструктурою оцінки. Метод прямого відтворення може слугувати "запасним варіантом", коли ринковий і дохідний підходи непридатні.

Делас В.А. у своїй праці продемонстрував зміну (у відсотках) відносної значимості НМА в оцінці бізнесу. За даними статистичної служби Європейського Союзу НМА переважили матеріальні активи у співвідношенні з 3:7 до 9:1. Також автор зазначив, що оцінка НМА відрізняється від оцінки матеріальних активів кількома специфічними особливостями:

— багато НМА можуть мати свої власні оригінальні критерії оцінки, притаманні лише їхньому виду;

— у НМА немає фізичної оболонки, тобто матеріально вони не існують;

— не можна однозначно оцінити їх потенційну економічну корисність [2, с. 104].

Савченко Р. О., Савченко Н. М. та Ганяйло О. М. зазначили, що суб'єкт господарювання повинен щорічно перевіряти НМА з невизначеним терміном використання на предмет знецінення. Тест на знецінення з необмеженим терміном використання відрізняється від тесту для НМА, що мають встановлений строк корисного використання. По першій групі НМА проводиться перевірка лише на правильність встановлення їх справедливої вартості. Для цих НМА не існує перевірки на відновлення. Причиною цього є те, що НМА з невизначеним терміном використання ніколи не можуть пройти перевірку на відшкодування недисконтованих грошових потоків, оскільки грошові потоки можуть продовжуватися на невизначений час у майбутньому [7].

Вважаємо, що позиція авторів щодо перевірки НМА на знецінення є логічною та ґрунтується на особливостях обліку таких активів. НМА з невизначеним терміном корисного використання, на відміну від тих, що мають встановлений строк, дійсно потребують специфічного підходу до оцінки знецінення.

Оскільки, такі активи не амортизуються через відсутність чітко визначеного терміну експлуатації, щорічна перевірка на знецінення є необхідною для забезпечення достовірності їхньої балансової вартості. Твердження про те, що тест на знецінення для цієї категорії активів зосереджується на правильності визначення справедливої вартості, виглядає обґрунтованим, адже саме справедлива вартість є ключовим показником для таких активів у фінансовій звітності.

Цікаво також зазначення, що для НМА з невизначеним терміном використання не проводиться перевірка на відновлення через неможливість оцінки недисконтованих грошових потоків. Це пояснення видається доречним, оскільки невизначеність терміну використання ускладнює прогнозування майбутніх грошових надходжень у спосіб, який застосовується до активів із фіксованим строком. Такий підхід відображає практичні труднощі в оцінці та відповідає принципам бухгалтерського обліку, зокрема міжнародним стандартам, де акцент робиться на об'єктивності та реалістичності даних. Загалом, думка авторів виглядає по-

слідовною та враховує як теоретичні, так і практичні аспекти роботи з НМА у господарській діяльності.

Диба В.М. зазначив, що до оцінки кожного нематеріального об'єкту (як і до переоцінки НМА) потрібно підходити індивідуально, з врахуванням можливості формалізації його вихідних характеристик та загальних принципів, яких потрібно при цьому дотримуватись. За методологічну підставу оцінки НМА автор запропонував обирати базові принципи ціноутворення:

— принцип комплексного врахування трьох груп факторів: витрат, корисності для споживача, впливу конкуренції;

— принцип врахування тільки релевантних витрат;

— принцип врахування факторів, що визначають сприйнятливості покупця до ціни інтелектуальної власності;

— принцип використання адекватних методів виділення частки інтелектуальної власності в загальній вартості чи прибутку від використання майнового комплексу підприємства. Отже, з урахуванням положень міжнародних, європейських та національних стандартів обліку та оцінки майна, а також динамічної балансової теорії та запропонованих підходів до ідентифікації та визнання НМА, він запропонував вибір підходів до облікової оцінки НМА зазначивши, що основним методичним підходом до оцінки майнових прав інтелектуальної власності, що рухаються по стадіях кругообороту капіталу вважає дохідний підхід [3, с. 26].

Погоджуємось з думкою автора щодо індивідуального підходу до оцінки НМА з урахуванням їхніх унікальних характеристик і базових принципів ціноутворення та вважаємо, що думка є обґрунтованою та актуальною в сучасних умовах глобалізації та цифрової економіки. Автор акцентує увагу на необхідності комплексного аналізу, що враховує як економічні, так і ринкові фактори, що впливають на вартість НМА. Його підхід вирізняється прагненням поєднати теоретичні засади оцінки з практичними потребами підприємств, що є важливим кроком до подолання суб'єктивізму та невизначеності в оцінці справедливої вартості НМА. Проте вважаємо, що для підвищення практичної цінності його пропозиція потребує доповнення. У глобалізованій економіці, де ринки швидко змінюються, а технології застарівають, дохідний підхід слід комбінувати з ринковим і затратним для забезпечення об'єктивності. Крім того, необхідно враховувати

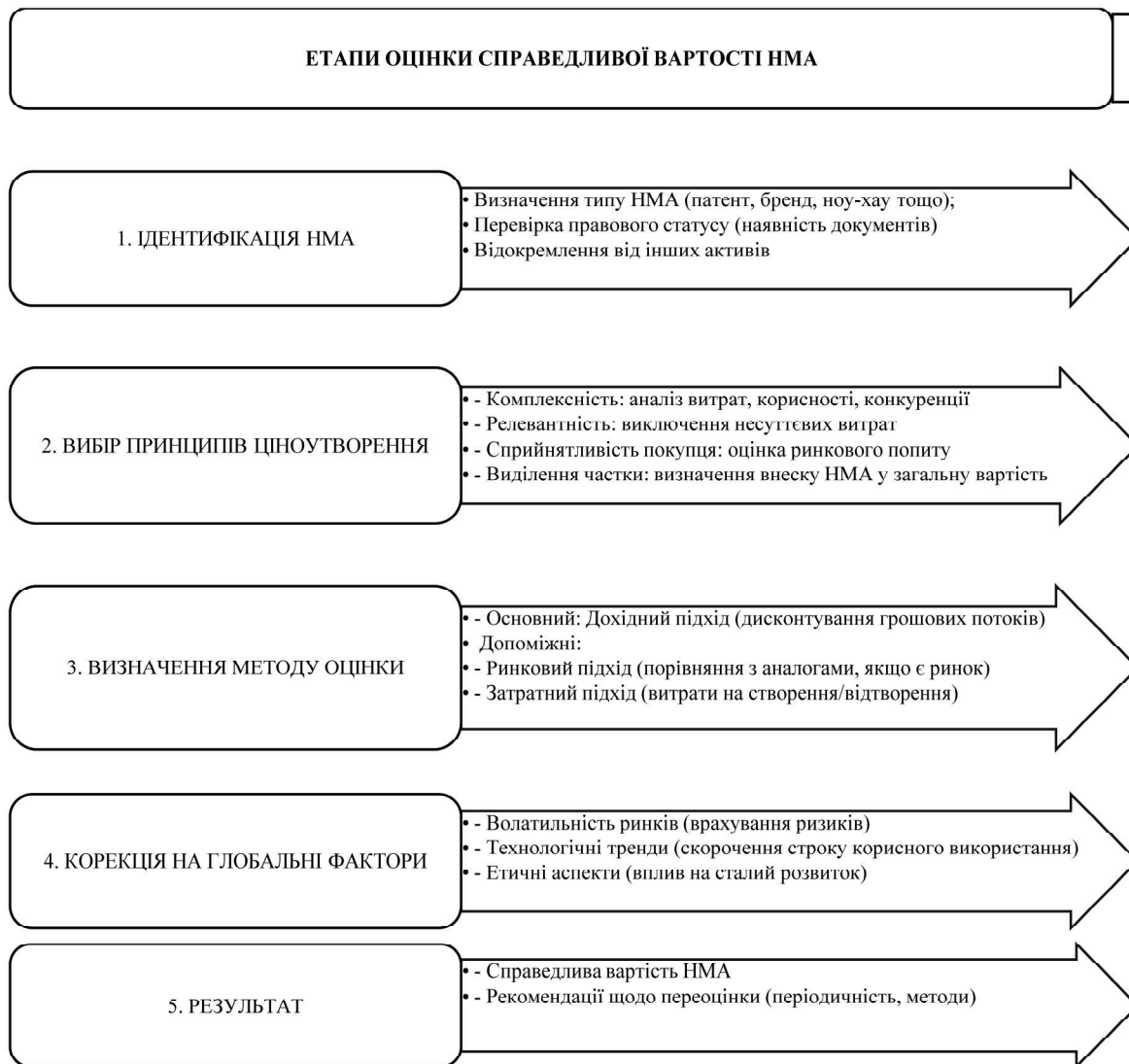


Рис. 1. Комплексна модель оцінки справедливої вартості НМА у глобальному контексті

Джерело: сформовано автором на основі практичного досвіду.

етичні та соціальні фактори (наприклад, вплив НМА на сталий розвиток), які стають дедалі важливішими для інвесторів і споживачів.

Запропонуємо схему, яка розширює підхід Диби В.М., інтегруючи його принципи з сучасними викликами глобалізації. Схема представлена у вигляді послідовних етапів оцінки справедливої вартості НМА (рис. 1).

Єремян О. М. провів критичний аналіз сучасного стану обліку і аудиту НМА на підприємствах, зазначивши при цьому проблеми оцінки та обліку НМА та запропонував дії щодо їх подолання. Серед проблем автор виділив такі: неоднозначне тлумачення поняття "нематеріальні активи", неефективне управління даними активами, відсутність єдиної доцільної методики оцінки НМА, недосконалість організації збалансованості обліку, відсутність єдиної класифікації НМА, відсутність методики інвента-

ризації НМА, проблеми під час визнання активів нематеріальними, недооцінювання такої категорії, як гудвіл. Серед пропозицій, як вирішити ці проблеми Єремян О.М. зазначив такі: удосконалення правової бази з обліку НМА; удосконалення системи контролю НМА; визначити єдиний, оптимальний підхід щодо оцінювання вартості НМА; підвищити рівень кваліфікації, знань бухгалтерів з обліку НМА; розробити єдині критерії щодо віднесення того чи того об'єкта НМА до відповідної групи; запозичувати зарубіжний досвід щодо оцінки та обліку НМА [4].

Погоджуємося з вище переліченими проблемами та на нашу думку, доповнимо список важливих проблем, а саме: складність оцінки НМА в умовах швидкого технологічного знецінення (у сучасному світі технології швидко застарівають, що ускладнює визначення спра-

ведливої вартості та строку корисного використання НМА, таких як програмне забезпечення чи патенти), це призводить до неточностей у прогнозуванні економічних вигод і підвищує ризик переоцінки чи недооцінки активів; проблеми інтеграції НМА в управлінський облік (багато підприємств не враховують НМА як інструмент стратегічного управління через слабку інтеграцію бухгалтерського та управлінського обліку, це призводить до того, що потенціал НМА (наприклад, брендів чи ноу-хау) залишається недооціненим у процесі прийняття рішень); недостатня кваліфікація персоналу (облік і аудит НМА вимагають спеціалізованих знань, яких часто бракує бухгалтерам і аудиторам, особливо в країнах, що розвиваються, це сприяє помилкам у визнанні, оцінці та класифікації НМА); ризики, пов'язані з кібербезпекою (цифрові НМА, такі як бази даних чи програмне забезпечення, вразливі до кібератак, що може знизити їхню вартість або призвести до втрати). Однак облік таких ризиків і їхній вплив на справедливую вартість НМА поки що недостатньо врегульовані.

Однією з найбільших проблем оцінки справедливої вартості НМА є суб'єктивність. Дохідний підхід, який домінує в оцінці патентів і гудвілу, залежить від припущень про майбутні доходи, ставки дисконтування та строки корисного використання. Така невизначеність призводить до розбіжностей між оцінками менеджменту й аудиторів.

В Україні оцінка НМА має свої унікальні виклики, пов'язані з пострадянською спадщиною та повільною інтеграцією в глобальну економіку. Більшість підприємств досі застосовують витратний підхід, який не враховує ринкову цінність активів. Крім того, в Україні бракує активного ринку для НМА, що ускладнює ринковий підхід.

Ще одним фактором, що ускладнює оцінку НМА в умовах глобалізації є оподаткування. У багатьох країнах НМА не підлягають прямому оподаткуванню, але їхня вартість впливає на базу для податку на прибуток через амортизацію чи списання.

Оцінка НМА важлива для цілей оподаткування. Експертна оцінка НМА використовується в трансфертному ціноутворенні. З точки зору міжнародного оподаткування все більше уваги приділяється тому, як і де оподатковуються прибутки, отримані від НМА. Оцінка таких активів — це багатогранний процес, особливо щодо важко оцінюваних НМА в операціях між членами міжнародної корпоративної групи. Враховуючи нематеріальний характер,

унікальність НМА та різноманітні підходи до їх оцінки в системі обліку та звітності, для цілей певних цивільно-правових операцій з ними трансфертне ціноутворення має певну специфіку оцінки, пов'язану з використанням прогнозної інформації [1].

Для подолання проблем оцінки справедливої вартості НМА у глобалізованому світі потрібні системні зміни. По-перше, створення міжнародних баз даних із ринковими аналогами могло б спростити ринковий підхід. По-друге, гармонізація стандартів (IFRS, GAAP, НП(С)БО) зменшила б розбіжності у звітності. По-третє, ширше впровадження програмних забезпечень, яке могло б автоматизувати процеси оцінки.

Варто зазначити, що аграрні підприємства мають специфічні НМА, такі як права на сорти рослин, ліцензії на біотехнології, програмне забезпечення для точного землеробства та гудвіл. Тому і бухгалтерський облік таких активів має свої особливості. Наприклад, право на новий сорт рослин при першому визнанні може бути визнано за вартістю витрат на його розробку (наукові дослідження, тестування) або за ціною придбання ліцензії.

В такому разі НМА в обліку будуть відображатись на рахунку 12 "Нематеріальні активи" і при придбанні ліцензії на програмне забезпечення для автоматизації виробництва запис буде виглядати так:

Дт 12 "Нематеріальні активи" — Кт 63 "Розрахунки з постачальниками" — на суму вартості ліцензії

Амортизація буде нарахована на субрахунок 133 "Накопичена амортизація НМА". Наприклад, для ліцензії строком на 5 років запис буде виглядати так:

Дт 23 "Виробництво" (або 91, 92) — Кт 133 — на суму щомісячної амортизації

Та при здійсненні переоцінки, якщо справедлива вартість НМА змінюється (наприклад, зростання вартості гудвілу через експорт), коригування відображається через рахунок 423 "Дооцінка активів".

Глобалізація вимагає гармонізації обліку з МСФЗ, це призводить до ускладнення процесів через необхідність переоцінки НМА за справедливою вартістю та розкриття додаткової інформації у звітності.

Наведемо порівняння основних характеристик НМА за НП(С)БО 8 та МСБО 38 (табл. 2), оскільки їх відмінності суттєво впливають на методологію оцінки, визнання та відображення нематеріальних активів у бухгалтерському обліку аграрних підприємств, що є особливо

важливим в умовах глобалізації та необхідності гармонізації звітності для міжнародних ринків.

Проведений порівняльний аналіз характеристик НМА за НП(С)БО 8 та МСБО 38 свідчить про суттєві відмінності у підходах до їхнього визнання, оцінки та обліку. НП(С)БО 8 орієнтоване на більш консервативний підхід, обмежуючи оцінку первісною вартістю без можливості переоцінки, що може призводити до недооцінки НМА у фінансовій звітності, особливо в умовах швидких ринкових змін. Натомість МСБО 38 пропонує гнучкіший підхід, дозволяючи переоцінку за справедливою вартістю та детальніше розкриття інформації, що сприяє прозорості та порівняльності даних для міжнародних інвесторів. Однак відсутність активного ринку для більшості НМА в Україні робить застосування моделі переоцінки за МСФЗ обмеженим. Таким чином, гармонізація національних стандартів із міжнародними є важливим кроком для підвищення якості обліку НМА, що особливо актуально в умовах глобалізації та зростання ролі інтелектуальних ресурсів у створенні вартості підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що оцінка справедливої вартості НМА у сучасних умовах глобалізації є складним завданням через низку проблем, таких як суб'єктивність прогнозів у дохідному підході, відсутність активного ринку для ринкового підходу, швидке технологічне знецінення та розбіжності в нормативному регулюванні між НП(С)БО 8 і МСБО 38. У глобалізованому світі, де НМА становлять значну частину вартості бізнесу (до 90% за даними Ocean Tomo), ці проблеми ускладнюють достовірність фінансової звітності та знижують прозорість для інвесторів.

Аналіз підходів до оцінки НА виявив, що ринковий підхід є обмеженим через брак порівняльних даних, а витратний підхід, попри практичність для унікальних активів (як запропоновано Фоміною О.В. та співавторами), не

Таблиця 2. Порівняльний аналіз характеристик НМА за НП(С)БО 8 та МСБО 38

Критерій	НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи»	МСБО 38 «Нематеріальні активи»
Визначення НМА	Немонетарний актив без фізичної форми, який можна ідентифікувати та який приносить економічні вигоди.	Ідентифікований немонетарний актив без фізичної субстанції, що утримується для використання чи продажу.
Критерії визнання	Актив визнається, якщо: 1) його можна ідентифікувати; 2) є ймовірність економічних вигод; 3) витрати на нього достовірно визначені.	Визнання можливе за умови: 1) ідентифікованості активу; 2) контролю над ним; 3) ймовірності економічних вигод; 4) можливості достовірно оцінити витрати.
Оцінка при визнанні	Первісна оцінка здійснюється за собівартістю, яка включає всі витрати на придбання чи створення.	Оцінка за собівартістю, що охоплює витрати на придбання, створення або, у разі обміну, справедливу вартість отриманого активу.
Подальша оцінка	Переоцінка не передбачена, оцінка залишається за первісною вартістю з урахуванням амортизації.	Дозволяється вибір між моделлю собівартості (з амортизацією) та моделлю переоцінки (за справедливою вартістю, якщо є активний ринок).
Амортизація	Амортизація нараховується для НМА з визначеним строком корисного використання, метод обирається підприємством.	Амортизація застосовується для активів із визначеним строком корисного використання; для НМА з невизначеним строком проводиться тестування на знецінення.
Інформаційна прозорість	Вимоги до розкриття інформації обмежені: зазначаються первісна вартість, амортизація та залишкова вартість.	Передбачено детальне розкриття: первісна та залишкова вартість, методи амортизації, строк корисного використання, а також причини визнання чи списання.

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6].

відображає справедливу вартість, визначену МСФЗ 13. Дохідний підхід, який підтримує Діба В.М., є доцільним для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, але потребує комбінації з іншими методами для підвищення об'єктивності. В Україні додаткові виклики пов'язані з нерозвиненістю ринку НМА, консервативним підходом НП(С)БО 8 та впливом оподаткування, що ускладнює трансфертне ціноутворення в міжнародних операціях.

Запропонована комплексна модель оцінки справедливої вартості НА у глобальному контексті (рис. 1) враховує принципи ціноутворення, сучасні виклики (волатильність ринків, етичні аспекти) та потребу в гармонізації стандартів. Для подолання проблем оцінки необхідно: 1) створити міжнародні бази даних із ринковими аналогами; 2) гармонізувати стандарти обліку (IFRS, GAAP, НП(С)БО); 3) впровадити програмне забезпечення для автоматизації оцінки; 4) підвищити кваліфікацію фахівців із оцінки та аудиту НА; 5) враховувати кіберризики та фактори сталого розвитку при оцінці.

Таким чином, ефективна оцінка справедливої вартості НА в умовах глобалізації потребує системного підходу, який поєднує теоретичні засади, практичні інструменти та адаптацію до мінливого економічного середовища. Це дозволить підприємствам повною мірою реалі-

зувати потенціал НА як ключового драйвера інновацій і конкурентоспроможності.

Література

1. Umantsiv H., Shushakova I., Miniailo O., Shcherbakova T., Khrustalova V. Valuation of Intangible Assets in the context of economic instability in Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 3, No 50. P. 102—115. (дата звернення: 15.03.2025) DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.3.50.2023.4060>.
2. Делас В.А., Нестеров Д.О. Оцінка нематеріальних активів в оцінці вартості бізнесу: роль, класифікація, методи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 4. С. 102—107.
3. Диба В. М. Методологічні основи оцінки нематеріальних активів корпорації. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 13. С. 23—28.
4. Єремян О. М. Критична оцінка сучасного стану обліку і аудиту нематеріальних активів на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 201—208.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 38 "Нематеріальні активи": чинний від 2012-01-01. Київ. Мінфін України, 2012. 62 с. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736 (дата звернення: 20.03.2025).
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 8 "Нематеріальні активи": затверджено наказом № 242 Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 року № 242. Київ. Мінфін України. 1999. 24 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Савченко Р. О., Савченко Н. М., Ганяйло О. М. Оцінка та класифікаційний поділ нематеріальних активів. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9281> (дата звернення: 17.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.84
8. Сенченко В. В. Оцінка ефективності використання нематеріальних активів на підприємствах України. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1. С. 359—371.
9. Фоміна О. В., Августова О. О., Шушакова І. К. Оцінка вартості нематеріальних активів. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 154—160. (дата звернення: 17.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-154-160>.
10. Шинкаренко А. В. Визнання, оцінка та класифікація нематеріальних активів. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (2). С. 138—144.

11. Ясишена В. В., Пилявець В.М. Аналіз методів оцінки нематеріальних активів. Облік і фінанси. 2019. № 2. С. 61—70.

References:

1. Umantsiv, H., Shushakova, I., Miniailo, O., Shcherbakova, T. and Khrustalova, V. (2023), "Valuation of Intangible Assets in the context of economic instability in Ukraine", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 3, no. 50, pp. 102—115. <https://doi.org/10.55643/fcapt.3.50.2023.4060>.
 2. Delas, V.A. and Nesterov, D.O. (2021), "Valuation of intangible assets in business valuation: role, classification, methods", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 32, no. 4, pp. 102—107.
 3. Dyba, V.M. (2016), "Methodological foundations of intangible assets valuation of corporations", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 23—28.
 4. Yeremian, O.M. (2022), "Critical assessment of the current state of accounting and auditing of intangible assets at enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 201—208.
 5. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 38 Intangible Assets", available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736 (Accessed 20 March 2025).
 6. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Standard 8 Intangible Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (Accessed 20 March 2025).
 7. Savchenko, R.O., Savchenko, N.M. and Hanaiilo, O.M. (2021), "Valuation and classification of intangible assets", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9281> (Accessed 17 March 2025), DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.84.
 8. Senchenko, V.V. (2024), "Assessment of the efficiency of using intangible assets at Ukrainian enterprises", Uspikhy i dosiahnennia u nauksi, vol. 1, pp. 359—371.
 9. Fomina, O.V., Avhustova, O.O. and Shushakova, I.K. (2021), "Valuation of intangible assets", Biznes Inform, [Online], vol. 4, pp. 154—160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-154-160>.
 10. Shynkarenko, A.V. (2018), "Recognition, valuation, and classification of intangible assets", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 36(2), pp. 138—144.
 11. Yasysheha, V.V. and Pyliavets, V.M. (2019), "Analysis of methods for valuing intangible assets", Oblik i finansy, vol. 2, pp. 61—70.
- Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.*

УДК 657.6

K. Nazarova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-9244>
A. Semchenko,
Candidate of education degree "Master", Financial Control
and Audit program, State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1110-0880>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.51

QUALITY IS THE KEY IMPERATIVE OF MODERN AUDIT

К. О. Назарова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
А. М. Семченко,
здобувач вищої освіти освітнього ступеня "магістр", ОП "Фінансовий контроль та аудит",
Державний торговельно-економічний університет

ЯКІСТЬ — КЛЮЧОВИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНОГО АУДИТУ

Quality means doing it right when no one is looking
Henry Ford

The article examines the essence of the category of the quality control system for audit services in Ukraine and external audits of audit firms, the meaning and impact of "quality" as a basic postulate, an axiom, in audit. Significant changes that can now be observed in the field of audit, namely the impact on the quality control of audit entities, regulation and monitoring by an independent body of public supervision of audit activities, improvement and increase of quality requirements as the main characteristic of the professionalism of the services provided. The author defines the purpose of quality control as an essential and main priority: the introduction of a system of external and internal quality control of audit services is the most urgent task of modern independent audit, trends in the development and improvement of the quality of services provided, and comprehensive ethics of interaction between the auditor and the client. The transformation of audit quality control in Ukraine for the period of 2022—2023, the dynamics of audits of public interest entities (PIEs) are investigated. The results of the quality control of the Public Oversight Body for Audit Activities (АРОВ), the main problems, new challenges, risks, and improvements faced by the audit community, the trend and dynamics of audits among audit entities are presented. The author analyzes the Transparency Report of one of the top 10 best audit companies in Ukraine, describing the quality management system and the statement of the management body, which is based on internal policies for quality control of services provided, methodology, monitoring, and staff development. The article provides materials on the legal and practical principles of regulating the quality control of audit services, the use of state and non-state (internal) levers to form and monitor activities that reduce risks and improve the quality of audit services.

Quality is not just a technical requirement, but a fundamental imperative of the audit, without which the profession loses its meaning. In today's world, where financial transparency and accountability are of paramount importance, only a quality audit can ensure the trust that all market participants expect.

У статті досліджено сутність категорії системи контролю якості аудиторських послуг в Україні та зовнішні перевірки діяльності аудиторських фірм, значення та вплив "якості", як основного постулата, аксіоми, в аудиті. Значні зміни, які зараз можна спостерігати у сфері аудиту, а саме вплив на контроль якості суб'єктів аудиторської діяльності, регулювання та моніторинг незалежним органом суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, покращення та підвищення вимог до якості, як основної характеристики професіоналізму наданих послуг. Визначено мету контролю якості, як суттєвий та основний пріоритет: впровадження системи зовнішнього та внутрішнього контролю якості надання аудиторських послуг є найактуальнішим завданням сучасного незалежного аудиту, тенденції до розвитку та покращення якості наданих послуг, всебічна етика взаємодії між аудитором та замовником. Досліджено трансформацію контролю якості аудиту в Україні за період 2022-2023 років, динаміку перевірок підприємств суспільного інтересу (ПСІ). Представлені результати контролю якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД), основні проблеми, нові виклики, ризики, та покращення, з якими стикається аудиторська спільнота, тенденція та динаміка проходження перевірки серед суб'єктів аудиторської діяльності. Проаналізовано Звіт про прозорість, одного з топ 10 найкращих аудиторських компаній України, на опис системи управління якістю та твердження органу управління, яке ґрунтується на внутрішніх політиках контролю якості наданих послуг, методології, моніторингу, підвищення кваліфікації працівників. У статті наведені матеріали із правових та практичних засад регулювання контролю якості аудиторських послуг, застосування державних та недержавних (внутрішніх) важелів формуванню та моніторингу діяльності, яка дозволяє зменшувати ризики та підвищувати якість наданих аудиторських послуг.

Якість — це не просто технічна вимога, а фундаментальний імператив аудиту, без якого професія втрачає свій сенс. У сучасному світі, де фінансова прозорість і відповідальність мають величезне значення, тільки якість аудиту здатен забезпечити ту довіру, яку очікують усі учасники ринку.

Key words: audit, quality control, audit services, internal control, external control, quality management system, A Public oversight body for audit activities.

Ключові слова: аудит, контроль якості, аудиторські послуги, внутрішній контроль, зовнішній контроль, система управління якістю, Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The development of modern audit is accelerating under the influence of a system of standards, methodological frameworks, legislative framework, scientific theories and research, etc. At the same time, activities to control and monitor the quality of audit services are increasing: effective application of the chosen methodology, full and accurate disclosure of information, audit independence and skepticism.

One of the most important criteria of audit activity and control over it is quality. Within the framework of the defined topic, the following is investigated and disclosed: the transparency report of one of the top 10 largest audit companies in Ukraine (Grant Thornton Legal LLC) is analyzed to cover the description of the quality management system; the activities of the public supervision body (APOB) to control the quality of audit services provided by audit entities are analyzed.

ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the scientific work of both domestic and foreign experts shows that many works are devoted to the issues of quality and quality control of audit

services, namely: Kuzub O.A., Proskurina N.M., Redko O.Y., Eremenko D.V., Panteleev V.P., Drach V.I., Kozak V.E., Sysoieva I.M., etc. [1—8]. Each scholar defines the concept of quality and quality control of audit services in a different way. However, a detailed generalization of audit regulation, audit quality control and public oversight bodies has not been carried out. [8]

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

It consists in generalization of research, theoretical, organizational and methodological approaches to quality as the main postulate of audit activity. Problems of the process of controlling and monitoring the quality of audit services based on the transparency report of the top 10 largest audit companies in Ukraine and official reports from the Public Oversight Body for Audit Activities (APOB).

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

For the purposes of the study, it is necessary to disclose the basic concepts used in the quality control process. According to International Standards on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms Engaged to

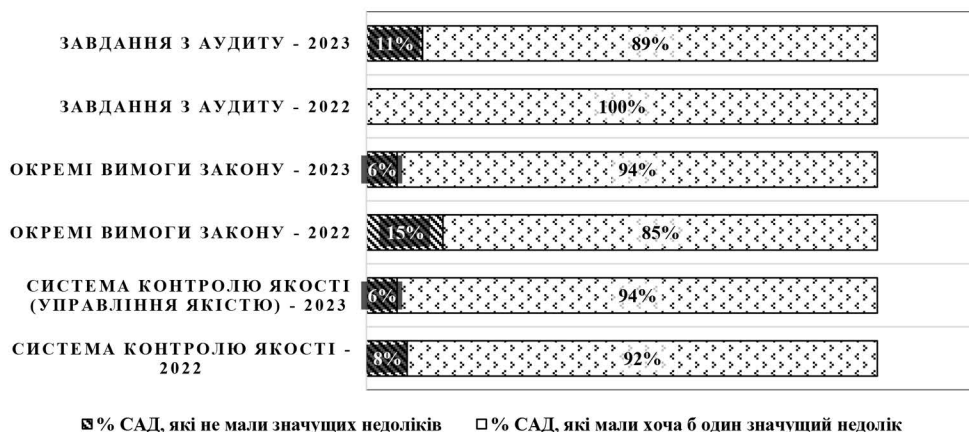


Fig. 1. Distribution of audit entities by types of significant deficiencies identified in 2022–2023

Source: Website of the Public Oversight Body for Audit Activities [12].

Perform Audits or Reviews of Financial Statements or Other Assurance or Related Services, the concept of "quality management system" is a system that a firm implements and uses to provide reasonable assurance that its firm and personnel fulfill their responsibilities and perform tasks in accordance with professional standards, in accordance with regulatory and legal requirements for the provision of audit services. [9]

Such an example is the Transparency Report of Grant Thornton Legal LLC, which states that the quality management system of this audit entity consists of internal policies and procedures developed to monitor the quality control of audit services and is based on the elements defined by ISQM 1, namely:

- the company's risk assessment process;
- management and leadership;
- relevant ethical requirements;
- acceptance and continuation of client relationships and specific tasks;
- task performance;
- resources;
- information and communication;
- monitoring and correction process.

Consumers of audit services seek to receive consistently high quality professional services, which is key to continuously monitoring and improving audit quality control management. Many factors affect quality, and everyone's main responsibility and guarantee is to comply with professional standards and provide services at a high level. The Audit Oversight Commission (Audit Chamber of Ukraine and APOB) provides timely answers to questions on quality and risk management of audit activities and develops measures to improve them [10].

In December 2022, the Company successfully passed the audit of the quality control system for audit services conducted by APOB.

In March 2024, the Company successfully passed the GTIL audit of the implementation of the quality management system in accordance with ISQM 1. [11]

The leading role in the quality management system is assigned to the Public Oversight Body for Audit Activities, which aims to exercise comprehensive control and monitoring of the quality of audit services provided by audit entities in Ukraine. The mission of the APOB is to ensure a high level of confidence of owners, investors and other users of financial statements in the full and qualitative disclosure of information. APOB provides oversight of audit activities and is responsible for overseeing the:

- registration of auditors and audit entities (AEs);
- implementation of international auditing standards;
- control over the certification of auditors and continuous training of auditors;
- quality control of audit services provided by the Audit and Audit Services Company, which perform the statutory audit of financial statements, or which have announced their intention to perform the statutory audit of financial statements;
- disciplinary actions against auditors and (AEs) that perform statutory audits of financial statements;
- application of penalties.

APOB is a legal entity under public law that does not aim to make a profit and consists of the Audit Oversight Board and the Quality Assurance Inspectorate. [12]

Over the last two military years for Ukraine, the audit of the APOB on the quality control of audit services covered 33 (AEs), including 17 (AEs) in 2023, namely (Fig. 1—2):

- 15 AEs (including 5 AEs in 2023) did not agree to conduct an audit to control the quality of

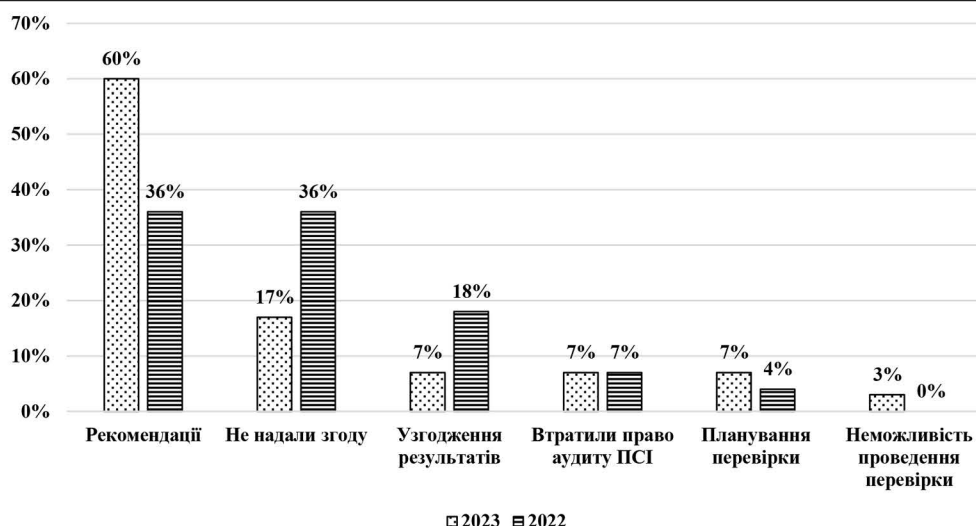


Fig. 2. The results of the audit of audit entities by the APOB

Source: Website of the Public Oversight Body for Audit Activities [12].

audit services in accordance with the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine 'On the Audit of Financial Statements and Auditing Activities' to ensure audit activities for the period of martial law and post-war economic recovery";

— 4 AEs (including 2 AEs in 2023) lost the right to conduct mandatory audits of financial statements of public interest entities;

— 1 The AEs in 2023 issued a report on the impossibility of conducting an inspection.

The share of the audit entities included in the audit schedule in the total cost of providing services for the statutory audit of financial statements for the last period reported to the National Audit Office from January 1, 2022 to June 30, 2023 is 33.5% (UAH 660.9 million), while the share of such entities in the total number is 18.4% (1726 units).

At the same time, the number of selected audit engagements for quality control remained unchanged and amounted to 3 engagements. We reviewed 60 engagements for the statutory audit of financial statements, 55 of which were signed by key partners (2022: 51 engagements, 45 of which were signed by key partners) [12].

Public interest entity (PIE) means an enterprise issuing securities whose securities are admitted to trading on a regulated capital market or whose securities have been publicly offered, banks, insurers, non-state pension funds, other financial institutions (except for other financial institutions and non-state pension funds belonging to micro-enterprises and small enterprises) and enterprises that are classified as large enterprises in accordance with this Law [13].

On December 15, ISQM 1, Quality Management for Firms Engaged to Perform Audits or Reviews of Financial Statements or Other Assu-

rance or Related Services, came into effect, which significantly changed the approaches to the development and implementation of the control system, and now the quality management system. The introduction of the new standard in the context of prolonged martial law and the lack of Ukrainian-language sources was a serious challenge and led to certain shortcomings that the APOB Inspectorate drew the attention of audit entities to during the audits. However, most of the identified shortcomings remain recurrent from previous periods.

The most common deficiencies in the quality control of audit services identified during the audit among audit entities (Fig. 3—4):

- untimely archiving — the final formation of the audit file;
- shortcomings in the process of training and education of the company's employees;
- inadequate management response to identified shortcomings;
- improper application of requirements for rotation of key audit partners;
- no (or inadequate) engagement quality review policy and procedure that provides an objective assessment of the important judgments made by the engagement team and the conclusions they reached;
- failure to effectively monitor the personal independence of the firm's staff and partners;
- failure to identify audit deficiencies during monitoring activities and to respond appropriately to possible systemic deficiencies in the performance of tasks;
- inadequate design and documentation of monitoring activities, including the extent to which they provide reasonable assurance that the

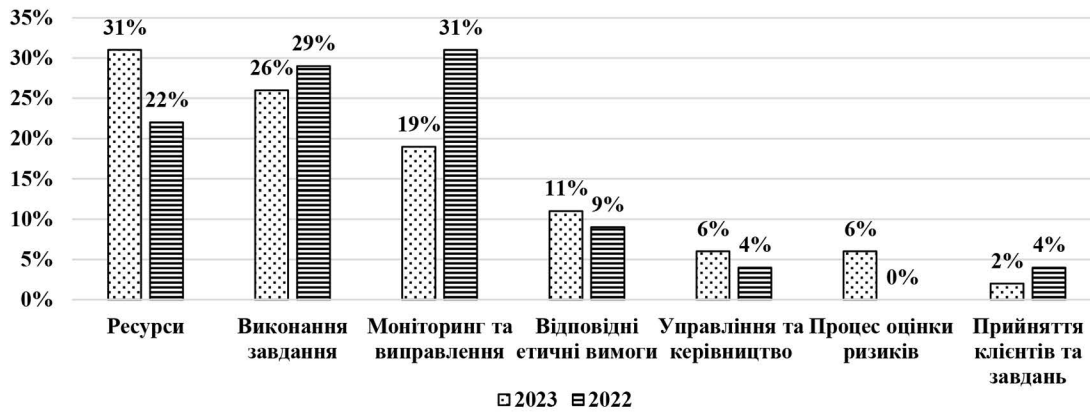


Fig. 3. Structure of deficiencies by components of the quality management system

Source: Website of the Public Oversight Body for Audit Activities [12].

objectives of the quality management system have been achieved;

— lack of appropriate audit methodology and guidance (e.g., testing of controls, audit sampling, audit of accounting estimates, assessment of risks of material misstatement, substantive analytical procedures, etc.).

I would like to add an important point that audit entities have different interpretations of the requirements for the provision of audit services, relevant standards, have different internal policies and quality control monitoring systems. They have a different "vision", which is formed on the basis of common experience, awareness, methods and practices of providing audit services, for this reason, discussions may take place between firms and APOB to reach a common consensus on a particular issue/audit task [12].

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

Thus, we have studied "quality" as the main imperative, the postulate of audit in the modern sense. The quality control of the provision of audit services from the Transparency Report of Grant Thornton Legal LLC (top 10 audit companies in Ukraine) was analyzed for relevance, expediency,

full disclosure and progressiveness, monitoring of quality control at the enterprise at different levels of the hierarchy. The application of standards, regulatory and internal methodology in the control of the quality of audit services at a high, professional, international level. In comparison to this, the activities of the Public Oversight Body for Audit Activities — APOB — were analyzed. The report "On the activities of the Public Oversight Body for Audit Activities for 2023" focused on the inspections conducted in 2022-2023, the results of these reviews, analytical studies compared to the previous period, common shortcomings in the quality control of audit services and their solutions.

The main drawbacks of the quality of audit services include: different interpretation of standards, methodologies, policies, which is primarily influenced by the auditor's experience and professionalism due to the lack of generalized regulation of audit quality control between the audit entity and the public oversight body; low level of Ukrainian-language information sources; low monitoring of the quality control system at the enterprise (a significant share of deficiencies in the quality control of audit services remain repeated from year to year).

Having analyzed this information, I would like to note that the development of the quality of audit



Fig. 4. Frequency of deficiencies identified in 2023 in the AEs by components of the quality management system

Source: Website of the Public Oversight Body for Audit Activities [12].

services is not standing still, and every year external and internal users of financial statements become even more demanding to the audit reports received, and firms, in turn, are more picky about auditors and internal policies for monitoring the quality of audit services. Auditing continues to develop, and quality will continue to be the basis for a professionally high level of services.

Література:

1. Кузуб О. А. Контроль якості аудиторських послуг — реалії та сподівання. Аудитор України. 2008. № 15 (143). С. 12—15.
2. Проскуріна Н. М., Коваленко В. П. Якість аудиторських послуг в Україні: реалії та перспективи. Економічний часопис ХХІ. 2010. № 9.
3. Редько О.Ю. Якість аудиторських послуг: філософія та міфологія. Бухгалтерський облік і аудит. 2009. № 1. С. 46—53.
4. Єременко Д. В. Якість аудиторських послуг в Україні. Облік і фінанси АПК. 2010. № 2. С. 94—96.
5. Пантелеєв В.П. Узагальнення інформації з регулювання, організації та методики аудиту в країнах ЄС. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр. 2019. № 4. С. 39—65.
6. Драч В. І. Наступний крок: забезпечення якості аудиторських послуг. Аудитор України. 2009. № 5—6. С. 60—61.
7. Козак В. Є., Пономарьов А. А. Контроль якості аудиторських послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5, Т. 3. С. 220.
8. Сисоєва І. М. Контроль якості надання аудиторських послуг. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 104. URL: <https://surl.li/rxosed>
9. Міжнародна федерація бухгалтерів. Керівництво з першого впровадження: Міжнародний стандарт управління якістю (МСУЯ) 1. URL: <https://surl.li/jlyzcb>
10. Сайт ТОВ "Грант Торнтон Леріс". Звіт про прозорість за 2023 рік ТОВ "Грант Торнтон Леріс". URL: <https://surl.li/chmygk>
11. Сайт ТОВ "Грант Торнтон Леріс". Наказ Про проходження перевірки з контролю якості ТОВ "Грант Торнтон Леріс". URL: <https://surl.li/lucjrs>
12. Сайт Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. Звіт про діяльність Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю за 2023 рік. URL: <https://surl.gd/fzmsb>
13. Офіційний веб-портал парламенту України. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. URL: <https://surl.li/kbqibw>

References:

1. Kuzub, O.A. (2008), "Quality control of audit services — realities and expectations", vol. 15 (143), pp. 12—15.
2. Proskurina, N.M, Kovalenko, V.P. (2010), "Quality of audit services in Ukraine: realities and prospects", Economic Journal XXI, vol. 9.
3. Redko, O.Y. (2009), "Quality of audit services: philosophy and mythology", Accounting and audit, vol. 1, pp. 46—53.
4. Eremenko, D.V. (2010), "Quality of audit services in Ukraine", Accounting and Finance of the AIC, vol. 2, pp. 94—96.
5. Panteleyev, V.P. (2019), "Generalization of information on regulation, organization and methodology of audit in the EU countries", Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit: Collection of scientific papers, vol. 4, pp. 39—65.
6. Drach, V.I. (2009), "The next step: ensuring the quality of audit services", vol. 5—6, pp. 60—61.
7. Kozak, V. E., Ponomarev, A. A. (2010), "Quality control of audit services in Ukraine", Bulletin of Khmelnytsky National University, vol. 3, pp. 220.
8. Sysoeva, I. M. (2021), "Quality control of audit services", Economy and the state, [Online], vol. 1, pp. 104-107, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_1_18 (Accessed 25 March 2025).
9. International Federation of Accountants (2024), "Guidelines for the first implementation: International Quality Management Standard (IQMS) 1", available at: <https://surl.li/jlyzcb> (Accessed 25 March 2025).
10. Website of Grant Thornton Legal LLC (2025), "Transparency Report for 2023 of Grant Thornton Legal LLC", available at: <https://surl.li/chmygk> (Accessed 25 March 2025).
11. Website of Grant Thornton Legal LLC (2025), "Order on passing the quality control inspection of Grant Thornton Legal LLC ", available at: <https://surl.li/lucjrs> (Accessed 25 March 2025).
12. Website of the Public Oversight Body for Audit Activities, "Report on the activities of the Public Oversight Body for Audit Activities for 2023", available at: <https://surl.gd/fzmsb> (Accessed 25 March 2025).
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://surl.li/twlbvl> (Accessed 25 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

УДК 338.48

І. А. Сазонець,

д. е. н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8032-3675>

С. Р. Зінкевич,

аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8549-7452>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.57

ЗАВДАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

I. Sazonets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourist
and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

S. Zinkevych,

Graduate student of the Department of Economics, Classical Private University

TASKS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS' PROGRAMS

Визначено, що перспективи розвитку Сталого туризму є дуже позитивними. Все більше туристів обирають готелі, які дбають про навколишнє середовище та країну.

Зазначено, що у всьому світі зростає кількість готелів, які вживають екологічних заходів, спрямованих на зменшення свого негативного впливу на навколишнє середовище.

Доведено, що на шляху до Сталого розвитку готелі стикаються з деякими викликами: високі початкові інвестиції: значні фінансові вкладення, необхідність зміни менталітету: зміна менталітету як керівництва готелю, так і персоналу, відсутність єдиних стандартів.

Сталий розвиток готельних підприємств визначено як комплексне планування всіх видів діяльності, що забезпечують розвиток і функціонування готельного сектору з урахуванням таких аспектів як: економічні, соціальні, екологічні, інституційні, інформаційно-комунікаційні;

Міжнародні організації активно впливають на процес запровадження Сталого розвитку готельними підприємствами. Досягнення Сталого розвитку потребує вирішення певних завдань готельними підприємствами.

The prospects for sustainable tourism are very positive. More and more tourists are choosing hotels that care about the environment and the country. The number of hotels implementing environmental measures aimed at reducing their negative impact on the environment is growing. This issue is particularly relevant for hotels located in closed or vulnerable ecosystems. In addition, hotel complexes located in national parks and other protected natural areas must also pay special attention to the environmental friendliness of their activities.

It has been noted that the number of hotels around the world that are implementing environmental measures aimed at reducing their negative impact on the environment is growing. This enhances the image of hotels and makes them more competitive. It has been proven that on the path to sustainable development, hotels face a number of challenges: high initial investments: significant financial investments, the need to change the mindset: a change in the mindset of both hotel management and staff, and the lack of uniform standards.

Sustainable development of hotel businesses is defined as comprehensive planning of all activities that ensure the development and functioning of the hotel sector, taking into account aspects such as economic, social, environmental, institutional, and information and communication.

International organizations actively influence the process of introducing sustainable development by hotel enterprises. Currently, important documents have been adopted in this area, in particular the UNWTO resolution on simplifying travel, as well as the Global Code of Ethics for Tourism. The UNWTO is implementing several global programs in the field of sustainable development, and hotels around the world are joining these programs.

Achieving sustainable development requires hotel enterprises to address certain challenges. These challenges include: increasing economic benefits; strengthening corporate social responsibility (CSR); complying with environmental standards; creating a favorable legal environment; introducing information and communication technologies (ICT); developing a crisis management strategy; and increasing competitiveness.

Ключові слова: завдання, виклики, заходи, Сталий розвиток, готельні підприємства, міжнародні організації.

Key words: tasks, challenges, measures, sustainable development, hotel enterprises, international organizations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сталий розвиток — це не просто чергова тема наукових досліджень, а основна вимога до сучасної готельної індустрії. З кожним днем споживачі все більше усвідомлюють вплив людської діяльності на навколишнє середовище. Мандрівники все частіше обирають готелі, які дбають про екологію та соціальну відповідальність. Тому, щоб зберегти свою конкурентоспроможність, готелі повинні адаптуватися до нових реалій та впроваджувати практики Сталого розвитку. Екологічна свідомість людей зростає, і готельний сектор не є винятком. У всьому світі зростає кількість готелів, які вживають екологічних заходів, спрямованих на зменшення свого негативного впливу на навколишнє середовище. Особливо це питання є актуальним для готелів, що знаходяться у замкнутих, або вразливих екосистемах. Крім того, готельні комплекси, що знаходяться на території національних парків та інших природних зон, що охороняються, також повинні приділяти особливу увагу екологічності своєї діяльності. Значною мірою ці процеси регулюються програмами Сталого розвитку, що запроваджуються UNWTO.

Переваги Сталого розвитку готелів наступні: зниження витрат: економія енергії, зменшення споживання води та відходів; позитивний імідж: залучення туристів, які піклуються про навколишнє середовище; лояльність клієнтів: встановлення довгострокових відносин з клієнтами; залучення співробітників та

збереження їх лояльності: створення позитивного робочого середовища; зміцнення зв'язків з місцевою громадою: сприяння розвитку регіону.

Однак на шляху до Сталого розвитку готелі стикаються з наступними викликами: високі початкові інвестиції: впровадження екологічних технологій та соціальних програм може вимагати значних фінансових вкладень; необхідність зміни менталітету: впровадження програм Сталого розвитку вимагає зміни менталітету як керівництва готелю, так і персоналу; відсутність єдиних стандартів: у готельному секторі не існує єдиних міжнародних стандартів щодо Сталого розвитку.

Є доцільним детальніше розглянути заходи, які вживають готелі для досягнення стандартів Сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Завдання розвитку процесів Сталого розвитку в індустрії гостинності вимагають формування комплексної системи такого розвитку. До теоретичних розробок в цій сфері можна віднести праці таких відомих вітчизняних науковців як: О.В. Баб'як [4], О.М. Вівсянник [5], В. В. Джинджоян [1, 2, 3], Н.А. Мамонтова [6], О.В. Орлова-Курилова [8], І.А. Сазонець [2, 4, 5, 6], Т.Б. Топольницька [7], Ю.Б. Шпильова [9].

Незважаючи на багатий науковий доробок у сфері Сталого розвитку, залишається невирішеним питання, як застосувати нові еко-

номічні, екологічні та соціальні підходи до конкретного готельного підприємства, що є критично важливим, особливо у випадку його функціонування в специфічних екологічно вразливих системах. У сучасній науковій літературі недостатньо висвітлені питання оцінки систем запровадження Сталого розвитку, співпраці міжнародних організацій з конкретними готельними підприємствами, отримання синергетичного ефекту від запровадження економічних, соціальних та екологічних інновацій, визначення конкретних завдань запровадження підходів Сталого розвитку в діяльність готельних підприємств.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

У відповідності до визначених проблем метою статті є визначення завдань Сталого розвитку готельних підприємств в контексті реалізації програм міжнародних організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сталий розвиток це багатокомпонентна система, яка вимагає вирішення великої кількості завдань одночасно. Одним з основних принципів екологічних ініціатив готелів є зменшення викидів вуглекислого газу. Це можна досягти наступними способами:

запровадження енергозберігаючих технологій: енергоефективне освітлення, використання сучасних систем опалення та кондиціонування, що зменшують споживання енергії; заохочення гостей до енергозбереження: надання інформаційних матеріалів про те, як гості можуть сприяти енергозбереженню, наприклад, вимикаючи світло при виході з кімнати або відмовляючись від щоденної зміни постільної білизни; використання відновлюваних джерел енергії: встановлення сонячних батарей, вітрогенераторів та інших систем, що дозволяють виробляти електроенергію з відновлюваних джерел.

Серед завдань Сталого розвитку одним з найбільш актуальних, наприклад для невеликих островів, які відвідує велика кількість туристів є ефективне управління відходами. Ефективне управління відходами це важливий аспект екологічної діяльності готелів. Він включає: сортування та переробку відходів: впровадження систем сортування, співпраця з компаніями, що займаються переробкою відходів; зменшення використання одноразових матеріалів: відмова від використання пластикових пляшок, стаканчиків, соломинок та їх заміна на багаторазові; перетворення органічних відходів на компост: перетворення харчових відходів та інших

органічних матеріалів на компост, який можна використовувати в саду готелю.

Велика кількість регіонів на нашій планеті відчуває гостру нестачу водних ресурсів. Вода є одним з найцінніших ресурсів на Землі, тому її збереження є важливим завданням для всіх підприємств, включаючи готелі. Для збереження води готелі вживають таких заходів: водозберігаючі крани: встановлення водозберігаючих кранів (душові кабінки з змішувачем, водозберігаючі унітази); системи збору дощової води: використання дощової води для поливу рослин, миття автомобілів та інших цілей; інформування гостей: інформування гостей про важливість економії води та прості способи економії води.

Готельна індустрія базується на великих обсягах будівництва багатоповерхових готельних комплексів. Багато готелів зобов'язуються використовувати екологічно чисті матеріали для будівництва та меблювання номерів. Це можуть бути такі матеріали: натуральні матеріали: дерево, камінь, бавовна; перероблені матеріали: меблі та інші елементи, виготовлені з перероблених матеріалів; біорозкладні миючі засоби: використання екологічних миючих засобів.

Політика багатьох країн в сфері енергетики сьогодні базується на відновлювальних джерелах енергії. Використання відновлюваних джерел енергії є одним з найефективніших способів зменшення викидів вуглекислого газу та підвищення енергоефективності готелів. Такий підхід не тільки сприяє захисту навколишнього середовища, але й дозволяє значно зменшити витрати на енергію та підвищити престиж готелю.

Використання відновлюваних джерел енергії має наступні переваги: екологічність: відновлювані джерела енергії не забруднюють повітря та воду, що особливо важливо для готелів, розташованих у природному середовищі; економічні переваги: незважаючи на те, що початкові інвестиції можуть бути значними, використання відновлюваних джерел енергії значно знижує витрати на електроенергію в довгостроковій перспективі; незалежність від зовнішніх постачальників енергії: власники готелів, які використовують відновлювані джерела енергії, менш залежні від коливань цін на традиційне паливо; позитивний імідж: готелі, які вживають заходів на користь навколишнього середовища, приваблюють все більше туристів, які піклуються про екологію.

Готельна індустрія є одним з лідерів запровадження відновлювальних систем енергії. На теперішній час в готелях використовуються

Таблиця 1. Окремі програми UNWTO, що пов'язані зі Сталим розвитком індустрії гостинності

№	Програма	Короткий зміст
1	Біорізноманіття	UNWTO хоче внести свій внесок у розуміння взаємозв'язку між туризмом та біорізноманіттям та оцінити спосіб, яким туризм може сприяти захисту біорізноманіття та підвищити його роль як основного ресурсу для диверсифікації туристичних програм
2	Заходи в сфері протидії зміні клімату	UNWTO взяло участь у дослідницькому проекті з метою надання доказів викидів РО від туристичного транспорту та наслідків для екології країн та привабливості туристичних програм. Звіт надає уявлення про еволюцію попиту на туризм у різних регіонах світу до 2030 року. У ньому також представлені очікувані викиди РО в туристичному секторі, пов'язані з транспортом, відповідно до поточного сценарію декарбонізації транспорту.
3	Глобальна ініціатива туризму	Ініціатива вимагає від туристичних організацій до 2025 р. взяти на себе конкретні та реальні зобов'язання: ліквідація проблемних або непотрібних пластикових упаковок та предметів до 2025 року; вживання заходів для переходу від одноразового використання до повторного використання моделей або багаторазових альтернатив до 2025 року; залучення технологій, що забезпечують до 100% вторинної переробки пластикової упаковки або компостування; вживання заходів для збільшення кількості пластикової упаковки, що переробляється; співпраця із інвесторами з метою підвищення норм переробки та компостування відходів з пластмаси; публічна щорічна звітність про прогрес, досягнутий у цих питаннях.
4	Енергоефективні рішення в готелях	Проект спрямований на усунення існуючого розриву між наявними технологіями енергоефективності та відновлюваної енергії та їх фактичним використанням у малих та середніх підприємствах. Відповідаючи на виклики зміни клімату, програма надає онлайн-інструментарій щодо пом'якшення наслідків зміни клімату, електронний інструментарій HES допомагає готелям зменшити свій вуглецевий слід та експлуатаційні витрати, тим самим збільшуючи прибуток від бізнесу. Проект демонструє, що МСП можуть бути більш конкурентоспроможними за рахунок скорочення енергії.
5	Єдина планета	Програма сталого туризму має загальну мету - посилити наслідки розвитку туристичного сектору до 2030 року шляхом розвитку, сприяння та збільшення масштабів сталого споживання та виробничих практик, що сприяють ефективному використанню природних ресурсів, одночасно створюючи менше відходів та вирішуючи проблеми зміни клімату та біорізноманіття
6	Ефективність ресурсів у туризмі	Програма має на меті надихнути зацікавлених сторін та заохотити їх просунути реалізацію цілей сталого розвитку шляхом сталого туризму, рекомендуючи п'ять стратегічних підходів, таких як: використання цілей сталого розвитку як орієнтирів та встановлення пріоритет для ефектів мультиплікатора; визначення інструментів політики сталого розвитку, щоб прокласти шлях до реалізації політики; підтримка регулярного та своєчасного вимірювання реалізації механізмів сталого розвитку для ефективного впровадження; включення геопросторових даних для візуалізації взаємодії туризму з навколишнім середовищем; використання інших інноваційних підходів щодо сприяння сталому розвитку
7	Малі острови, що розвиваються	Існує чотири ключові проблеми для островів які вирішуються цією програмою: вирішальна роль туризму в сталому розвитку островів, після підходу на конференції "Ріо + 20", який приділяв особливу увагу туризму та його внеску в сталий розвиток; зміни клімату, які є великою загрозою для багатьох островів і вимагають відповіді з боку туристичного сектору; повітряне сполучення, що вимагає міцного зв'язку між політикою туризму та повітряного транспорту; позиціонування на ринку, включаючи диверсифікацію туристичних продуктів та створення ринкових ніш, які сприяли б конкурентоспроможності та зменшували вразливість
8	Сприяння подорожам	Сприяння туристичним подорожам тісно взаємопов'язане з розвитком туризму і може бути інструментом для збільшення попиту та генерування економічного розвитку, створення робочих місць та міжнародного взаєморозуміння. Ця мета має особливу актуальність у той момент, коли більшість економік прагнуть стимулювати свій експорт та економічне зростання.

Джерело: [1].

наступні джерела відновлюваної енергії: сонячна енергія: найпоширеніший спосіб використання відновлюваних джерел енергії в готелях — встановлення сонячних панелей на даху або фасаді будівлі. Сонячну енергію можна використовувати для виробництва електроенергії, нагрівання води та опалення приміщень; вітрова енергія: у вітряних районах готелі можуть встановлювати вітрогенератори для виробництва електроенергії; біомаса: використання біо-

маси (деревина, рослинні відходи) для виробництва тепла та електроенергії.

В кожній країні існують інституційні механізми стимулювання до запровадження відновлюваних джерел енергії. Серед найбільш відомих та ефективних механізмів запровадження відновлюваних джерел енергії в готелях наступні:

енергоаудит: першим кроком в запровадженні відновлюваних джерел енергії є енерго-

аудит. Проведення енергоаудиту відбувається з метою визначення потенціалу використання відновлюваних джерел енергії та розробки індивідуального плану їх впровадження;

вибір оптимального рішення: вибір типу відновлюваного джерела енергії залежить від кліматичних умов, розміру готелю та фінансових можливостей;

співпраця з експертами: для успішної реалізації проекту необхідно залучити досвідчених інженерів та монтажників;

державні програми підтримки: багато країн пропонують державні програми підтримки для компаній, які використовують відновлювані джерела енергії.

Використання відновлюваних джерел енергії є не тільки екологічно відповідальним кроком, але й вигідною інвестицією в майбутнє готельного бізнесу.

Сталий розвиток готельного бізнесу — це не просто модна тенденція, а необхідність, що диктується сучасними реаліями та очікуваннями суспільства. Готелі можуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище за допомогою використання відновлюваних джерел енергії та впровадження програм з управління відходами та збереження води [10].

Міжнародні організації також сприяють запровадженню Сталого розвитку в індустрії гостинності. Світова організація торгівлі (WTO) розробила першу методологію оцінки Сталого розвитку туризму, яка включає 768 показників, з яких 29 є основними. На основі цієї системи показників розробляються глобальні базові стандарти та критерії для туристичної галузі, які слугують орієнтирами для Глобальної ради з сталого туризму (GSTC). Кожен стандарт поділяється на дві групи: критерії, призначені для політиків і менеджерів, та галузеві критерії, призначені для готелів і туроператорів. Згідно з рішенням Всесвітньої ради зі Сталого туризму, критерії Сталого розвитку, визначені для готелів і туроператорів, відповідають галузевим критеріям Ради. Це чітко свідчить про тісний зв'язок між Сталим розвитком та готельною галуззю. Стандарти, що стосуються готелів, були розроблені для покращення загального розуміння критеріїв Сталого туризму. Готельна галузь повинна дотримуватися цих стандартів. Згідно з даними Глобальної ради з сталого туризму (GSTC), основні стандарти сталого розвитку туристичних напрямків тісно пов'язані з такими факторами:

- розумне та ефективне планування Сталого розвитку туристичних напрямків;
- зосередження уваги на максимізації со-

ціальних та економічних вигод для місцевого населення;

- зміцнення культурної спадщини;
- обмеження негативного та руйнівного впливу на навколишнє середовище.

Проводить активну діяльність в сфері Сталого розвитку і світова туристична організація (UNWTO). На теперішній час прийняті важливі документи в цій сфері, зокрема резолюція UNWTO щодо спрощення подорожей, а також Глобальний кодекс етики туризму. UNWTO реалізує декілька програм світового масштабу в сфері Сталого розвитку і готелі всього світу приєднуються до цих програм. В своїй монографії Джинджоян В.В. наводить такі програми (таблиця 1).

Важливо додатково оцінити поточну ситуацію з візовими режимами та процедурами та можливість створити рішення для сприяння спрощенню подорожей, що впливає позитивно на економічну компоненту Сталого розвитку. За ініціативою UNWTO було проведено дослідження з метою вивчення впливу спрощення візового режиму на попит на туризм і, нарешті, на створення робочих місць. Це дослідження було проведено програмою управління ризиками та кризовими ситуаціями UNWTO. Дослідження було представлено на нараді міністрів країн G20 у Мериді, що проходила в Мексиці, і її наслідком стала Декларація міністрів туризму G20 (16 травня 2012 р.), яка закликає надавати пріоритет спрощенню подорожей як засобу для стимулювання економічного зростання та створення робочих місць і призводить до визнання світовими лідерами G20 важливості подорожей та туризму як рушія економічного відновлення. Однак, слід зазначити, що міжнародне співтовариство все ще не має універсальних критеріїв та методів оцінки Сталого розвитку готельних підприємств. Унікальним інструментом і цій сфері є Глобальний договір ООН, який зумовлює необхідність надання нефінансових звітів, що містять положення про Сталий розвиток.

Сталий розвиток готельних підприємств вимагає вирішення складних і часто суперечливих проблем, пов'язаних з економічним зростанням готельного сектору, при збереженні якості навколишнього середовища. Ця якість вимірюється в основному за соціальними, економічними, екологічними, інституційними та інформаційно-комунікаційними критеріями. Завдання Сталого розвитку готельних підприємств полягають у наступному:

- 1) збільшення економічних переваг;
- 2) посилення соціальної відповідальності підприємств (RSI);

Таблиця 2. Зміст завдань Сталого розвитку готельних підприємств

№	Завдання	Зміст завдання
1	Збільшення економічних переваг	Для готельних компаній та місцевого населення це повинно базуватися на контролі якості та поліпшенні послуг, що надаються готельними компаніями, управлінні фінансовою стабільністю готельних компаній, розширенні інвестиційних можливостей у готельному секторі, що, в свою чергу, призведе до збільшення внеску готельних компаній у валовий внутрішній продукт.
2	Посилення соціальної відповідальності підприємств (RSI)	У готельному секторі соціальна відповідальність проявляється у виконанні готельними компаніями соціальної ролі у своїх стратегіях розвитку, що приносить користь суспільству, покращує імідж організації та створює позитивне враження у гостей готелю, співробітників та членів суспільства.
3	Дотримання екологічних стандартів	При наданні готельних послуг вживаються заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних з територією готелю та прилеглими районами.
4	Створення сприятливого правового середовища	Метою є зміцнення соціальних, екологічних та культурних аспектів. Закони та правила приймаються державою або самими готельними компаніями з метою створення правової бази, що гарантує досягнення цілей сталого розвитку.
5	Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій забезпечує добрі відносини між країнами, що експортують туристів, та країнами, що їх приймають, і відіграє важливу роль у наданні туристичних та приймальних послуг.
6	Розробка стратегії кризового управління	Будь-яка несподівана подія впливає на довіру туристів, які відвідують певний туристичний напрямок. У сфері готельного бізнесу управління кризовими ситуаціями включає розробку стратегій протидії кризам і нестабільності, які необхідно розділити за етапами кризи і розширити на період після кризи
7	Підвищення конкурентоспроможності	З економічної точки зору, конкуренцію можна визначити як боротьбу між учасниками готельного ринку за найкращі умови та найкращі економічні результати.

- 3) дотримання екологічних стандартів;
- 4) створення сприятливого правового середовища;
- 5) впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- 6) розробка стратегії кризового управління;
- 7) підвищення конкурентоспроможності.

Більш детально ці завдання представлено в таблиці 2.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

перспективи розвитку Сталого туризму є дуже позитивними. Все більше туристів обирають готелі, які дбають про навколишнє середовище та країну;

у всьому світі зростає кількість готелів, які вживають екологічних заходів, спрямованих на зменшення свого негативного впливу на навколишнє середовище;

на шляху до Сталого розвитку готелі стикаються з деякими викликами: високі початкові інвестиції; впровадження екологічних технологій та соціальних програм може вимагати значних

фінансових вкладень, необхідність зміни менталітету; впровадження Сталого розвитку вимагає зміни менталітету як керівництва готелю, так і персоналу, відсутність єдиних стандартів: у готельному секторі не існує єдиних міжнародних стандартів щодо Сталого розвитку;

Сталий розвиток готельних підприємств можна визначити як комплексне планування всіх видів діяльності, що забезпечують розвиток і функціонування готельного сектору з урахуванням таких аспектів: економічні, соціальні, екологічні, інституційні, інформаційно-комунікаційні;

міжнародні організації, зокрема UNWTO активно впливають на процес запровадження Сталого розвитку готельними підприємствами;

досягнення Сталого розвитку туризму пов'язане з досягненням Сталого розвитку готельних підприємств.

Література:

1. Джинджоян В. В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. 248 с.

2. Сазонець І. Л., Джинджоян В. В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. Вісник НУВГП. Економічні науки: зб. наук. пр. Рівне: НУВГП, 2020. Вип. 1 (89). С. 188—209.

3. Джинджоян В. В. Реалізація туристичних програм у сфері освіти, медицини, природоохорони. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 50—53.

4. Баб'як О. В., Сазонець І. Л. Аналіз сучасної архітектури співпраці міжнародних організацій з органами державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. — URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1666> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

5. Вівсяник О. М., Сазонець І. Л. Формування безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах на основі реалізації принципів охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. — URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (дата звернення: 28.04.2025).

6. Мамонтова Н. А., Сазонець І. Л., Тімченко О. О. Економічний стан туристичного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. Науковий журнал "Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: "Економіка". 2022. № 24 (52). С. 48—55.

7. Топольницька Т. Б., Данилейчук Р. Б. Передумови та перспективи сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3809/3844> (дата звернення: 28.04.2025).

8. Орлова-Курилова О. В., Чуприна М. О., Сухомлин Л. В., Горда А. С. Моделювання сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах зміни маркетингової поведінки на онлайн-ринку, пандемії COVID-19, бізнес-комунікацій та управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 24—29.

9. Шпильова Ю. Б. Сталий розвиток сільських територій України в умовах децентралізації влади. Київ: ПрофКнига, 2019. 306 с.

10. Сталий розвиток у готельному бізнесі. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/sustainable-development-in-the-hotel-business> (дата звернення: 28.04.2025).

References:

1. Dzhyndzhoian, V.V. (2020), Bazysni determinanty rozvytku turystychnykh pidpryemstv na osnovi ikh sotsial'noi diial'nosti [Basic determinants of the development of tourism enterprises based on their social activities],

Klasychnyj pryvatnyj universytet, Zaporizhzhia, Ukraine.

2. Sazonets', I.L. and Dzhyndzhoian, V.V. (2020), "Social potential and prospects for the functioning of sanatorium and resort enterprises", Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky, vol. 1 (89), pp. 188—209.

3. Dzhyndzhoian, V. (2020), "Implementation of tourist programs in education, medicine, nature protection", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 50—53.

4. Bab'iak, O.V. and Sazonets', I.L. (2023), "Analysis of the modern architecture of collaboration of international organizations with state administration authority", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 6, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1666> (Accessed 25.03.2025).

5. Vivsiannyk, O.M. and Sazonets', I.L. (2024), "Prerequisites for the state creation of barrier-free space in sanatorium and spa institutions", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 3, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (Accessed 28.04.2025).

6. Mamontova, N.A. Sazonets', I.L. and Timchenko, O.O. (2022), "Economic state of Ukrainian Tourist business in the convention of the COVID-19 pandemic", Naukovyj zhurnal "Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii: "Ekonomika", vol. 24 (52), pp. 48—55.

7. Topol'nyts'ka, T.B. and Danylejchuk, R.B. (2024), "Prerequisites and perspectives of sustainable development of tourism and recreation", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3809/3844> (Accessed 28.04.2025).

8. Orlova-Kurilova, O. Chuprina, M. Sukhomlyn, L. and Horda, A. (2021), "Modeling of sustainable development of innovative entrepreneurship in the conditions of change of marketing behavior in the online market, pandemic covid-19, business communications and personnel management", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 24—29.

9. Shpyl'ova, Yu.B. (2019), Stalyj rozvytok sil's'kykh terytorij Ukrainy v umovakh detsentralizatsii vlady [Sustainable development of rural areas of Ukraine in the context of decentralization of power], ProfKnyha, Kyiv, Ukraine.

10. Hotel Solution (2024), "Sustainable development in the hotel business", available at: <https://hotel-solution.com.ua/news/sustainable-development-in-the-hotel-business> (Accessed 28.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 03.05.2025 р.

УДК 657.471:631.531.1:635.9

Л. В. Гуцаленко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5181-8652>

В. А. Буличов,
аспірант кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1239-4692>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.64

ОЦІНКА ДІЄВОСТІ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ОБЛІКУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ КВІТНИКАРСТВА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

L. Gutsalenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Bulychov,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE CONTROL FUNCTION OF ACCOUNTING FOR THE COSTS OF PRODUCTION OF FLORICULTURE PRODUCTS AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку галузі квітництва, зокрема в контексті обліку витрат та ефективності контрольної функції бухгалтерського обліку. Розглянуто глобальні тенденції зростання ринку квітництва продукції на період 2024—2030 років, а також проаналізовано експорт свіжих зрізаних квітів з України, що свідчить про зростаючий потенціал вітчизняного квітництва на міжнародному ринку.

Особливу увагу приділено ролі бухгалтерського обліку у квітництві, який виконує низку ключових функцій, забезпечуючи ефективне управління господарською діяльністю підприємств. Серед них виокремлено контрольну функцію обліку витрат у виробництві продукції квітництва, яка є важливим інструментом для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Зважаючи на зростаючий попит продукції квітництва детально описано послідовність контролю обліку витрат у квітництві та проаналізовано її вплив на результати діяльності підприємства, зокрема контроль на всіх етапах виробництва, виявлення відхилень на зайвих витрат, прогнозування результатів діяльності, автоматизація обліку та моніторинг ресурсів, прийняття ефективних управлінських рішень, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, розглянуто, як дієвість контрольної функції сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та забезпеченню якості продукції. Також досліджено аспекти, в яких контрольна функція проявляється найкраще (фінансовий облік та планування, оцінка ефективності виробництва, оптимізація ресурсів, контроль якості продукції) та має найбільший вплив на ефективність управління виробничими процесами (рентабельність виробництва, конкурентоспроможність продукції, рівень фінансової стабільності підприємства, стратегічне планування).

Результати дослідження підкреслюють важливість впровадження ефективних механізмів контролю витрат у квітницьких підприємствах для забезпечення їх сталого розвитку та успішної діяльності в умовах сучасного ринку.

The article examines the current state and prospects for the development of the floriculture industry, in particular in the context of cost accounting and the effectiveness of the control function of accounting. The author considers global trends in the growth of the floriculture market for the period 2024-2030, and also analyzes the export of fresh cut flowers from Ukraine, which indicates the growing potential of domestic floriculture in the international market.

Particular attention is paid to the role of accounting in floriculture, which performs a number of key functions, ensuring effective management of economic activities of enterprises. Among them, the control function of cost accounting in the production of floriculture products is highlighted, which is an important tool for achieving financial stability and competitiveness of enterprises.

Given the growing demand for floriculture products, the author describes in detail the sequence of control over cost accounting in floriculture and analyzes its impact on the performance of an enterprise, in particular, control at all stages of production, detection of deviations in excessive costs, forecasting of performance, automation of accounting and monitoring of resources, making effective management decisions, and increasing the profitability and competitiveness of an enterprise. In particular, the author examines how the effectiveness of the control function contributes to cost optimization, increased profitability and product quality. The article also examines the aspects in which the control function is best manifested (financial accounting and planning, production efficiency assessment, resource optimization, product quality control) and has the greatest impact on the efficiency of production process management (production profitability, product competitiveness, level of financial stability of the enterprise, strategic planning).

The results of the study emphasize the importance of introducing effective cost control mechanisms in floriculture enterprises to ensure their sustainable development and successful operation in the modern market.

Ключові слова: , квітникарство, облік, контроль, контрольна функція, дієвість, підприємство.

Key words: floriculture, accounting, control, control function, efficiency, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сфера квітникарства в сучасних економічних умовах є перспективним напрямом аграрного бізнесу, проте її ефективний розвиток безпосередньо залежить від якісного обліку і контролю витрат виробництва.

Облік в контроль витрат у квітникарстві має надзвичайно важливе значення для забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення рентабельності та стабільного розвитку підприємств.

Квітникарство як галузь сільського господарства характеризується високою залежністю від витрат на матеріали, працю, енергоресурси та логістику, що потребує постійного моніторингу та оптимізації. За даними аналітичного звіту Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), ефективне управління витратами є одним із ключових чинників зростання продуктивності аграрного бізнесу. Крім того, дослідження ОЕСД свідчать, що аграрні підприємства, які впроваджують системи контролю витрат, мають вищий рівень стійкості до економічних криз та коливань ринку.

Дієва контрольна функція обліку не лише сприяє зниженню непродуктивних витрат, а й забезпечує достовірність оцінки економічних результатів діяльності підприємств квітникарства, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням обліку витрат у сільському господарстві (в сегменті квітникарства) та його контролю в українських реаліях займалися вчені — економісти: Олійник Т.І. [1], Кузьменко А.В. [2], Бутко М.П. [3], Дудла І.В., Соломаха І.В. [4].

Значення контролю витрат в агробізнесі в своїх працях досліджували такі іноземні науковці: Мінаєв Д., Раделицький Ю. [5], які розкрили ідентифікацію та класифікацію витрат агродіяльності з позиції обліку і контролю в умовах імплементації новітніх геоінформаційних технологій в управлінні агропідприємствами; Павлова Г.Є., Приходько І.П., Волчанська Л.В. [6] дослідити сучасні особливості обліку та контролю витрат в аграрних та переробних підприємствах.

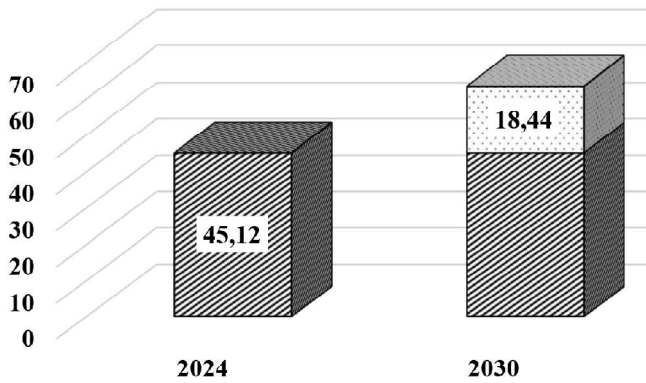


Рис. 1. Ринок квітництва та тенденції його зростання у світі, 2024–2030 рр., млрд дол. США

Джерело: [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування значення та оцінка дієвості контрольної функції обліку витрат у виробництві продукції квітництва, з урахуванням сучасних галузевих тенденцій, особливостей бухгалтерського обліку та її впливу на результати діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростання ринку стимулюється змінами споживчих уподобань до естетично привабливого середовища, урбанізацією та доходами населення. Всі ці фактори підвищують попит на декоративні рослини та квіти. Технологічні досягнення, такі як розумне землеробство та генетична модифікація, відкриває нові шляхи зростання, а розширення сектору електронної комерції є ще одним ключовим фактором, що представляє величезний потенціал зростання завдяки розширенню доступності та зручності [7].

Відповідно до звіту "Floriculture Market by Product, Flower, End-Use, Sales Channel — Global Forecast 2025—2030" ринок квітництва зріс з 42669 млрд дол США у 2023 році в порівнянні до 45,12 млрд дол США у 2024 році. Очікується, що він продовжить зростати зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 5,84%, досягнувши 63,56 млрд дол. США до 2030 року (рис. 1).

Інформація, що представлена на рис. 1 наведена у звіті про ринок продукції квітництва, надає комплексний аналіз характеристик, розміру та зростання ринку, включаючи сегментацію, розподіл за регіонами та країнами, конкурентне середовище, частки ринку, тенденції та стратегії. Відповідно до представленої інформації (рис. 1) зростання можна пояснити попитом на декоративні рослини, озеленення комерційних приміщень, сезонними святкуваннями, культурою подарунків, підвищенням обізнаності про зелені зони, економічним зростанням.

Квітковий бізнес в Україні протягом останніх років стрімко розвивається. Основним центром інтродукції квіткових рослин у сучасній Україні є Національний ботанічний сад НАНУ (м. Київ). Але, крім того, значну роль відіграють і приватні розсадники.

Займаючи 80% частки на ринку квітництва, зрізані квіти залишаються ключовими генераторами зворотного потоку для гравців ринку. Вазові композиції, букети та вінки є поширеним у використанні зрізаних квітів. Багато садівників зрізають квіти у своїх розсадниках, хоча також вони продаються комерційно. Відповідно до статистичних даних експорт зрізаних квітів поступово відновлюється, незважаючи на те, що військові дії території України продовжуються на (рис. 2).

Як видно з рис. 2. Спостерігалось скорочення експорту, однак очікується покращення

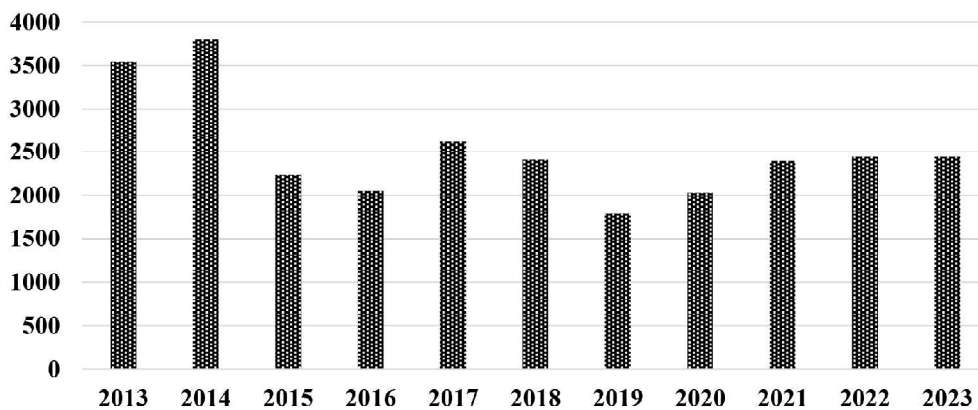


Рис. 2. Експорт свіжих зрізаних квітів в Україні, вартістю 1 000 євро

Джерело: [9].



Рис. 3. Послідовність контролю обліку витрат у квітникарстві і його вплив на результати діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором.

казники з 2024 року, а у 2025 році прогнозується прискорення до 1,4% завдяки відновленню зростання експорту та інвестицій.

Крім того до 2030 року очікується зростання електронної комерції, що сприятиме розширенню ринку продукції квітникарства в майбутньому. Електронна комерція включає онлайн-купівлю та продаж товарів і послуг, що дозволяє здійснювати транзакції через Інтернет. Таким чином очікується, що зростання електронної комерції значно стимулюватиме покращити ринок продукції розсадників та квітникарства.

Сегмент прямих продажів становить основну частку світового ранку у 2022 році, яка займає біля 77,6%, оскільки більшість продажів на ринку квітникарства відбувається безпосередньо через виробників. Однак очікується, що сегмент супермаркетів/гіпермаркетів зростатиме швидкими темпами зі середньорічним темпом зростання майже 10,6% протягом прогнозованого періоду.

Сучасні економічні відносини потребують постійного вдосконалення та глибоких перетворень, зокрема у системі обліку. Система бухгалтерського обліку є важливим елементом для всіх суб'єктів господарювання та держави загалом, та головне місце в даній системі відводиться обліку витрат [10, с. 841].

Виробництво продукції квітникарства має свою специфіку, що безпосередньо впливає на організацію обліку витрат. Основними особливостями є висока сезонність виробництва, залежність росту та розвитку рослин від кліматичних умов, а також наявність біологічних активів, які змінюють свою вартість протягом життєвого циклу [11]. Це вимагає деталізованого розмежування витрат на різні етапи вирощування: підготовку ґрунту, посів, догляд, збирання, реалізацію. Особливу роль відіграє облік довгострокових біологічних активів (багаторічних рослин), які потребують окремого обліку амортизації та витрат утримання. Також важливо врахувати витрати на обігрів теплиць, штучне освітлення, системи зрошення та спеціальні добрива, що значно впливають на собівартість квіткової продукції.

Бухгалтерський облік у квітникарстві виконує низку ключових функцій, що забезпечує ефективне управління господарською діяльністю, а саме:

- інформаційна функція — забезпечує достовірність інформацією про витрати, доходи та результати;

- контрольна функція — перевірка цільового й ефективного використання ресурсів, виявлення відхилень і ризиків;

— аналітична функція — аналіз витрат, фінансових результатів, розробка управлінських висновків;

— регулююча функція — має вплив на управлінські рішення через стандарти, норми й політики.

Саме контрольна функція у квітникарстві відіграє центральну роль, оскільки господарські операції залежать від сезонності, біологічних циклів і точності ресурсного планування. Контрольна функція тісно пов'язана з аналітичною (через виявлення причини перевитрат) і інформаційною (звіти для керівництва) функціями.

Дієвість контрольної функції — це здатність контролю забезпечувати досягнення запланованих показників та виявити відхилення від норм чи стандартів, що сприяє їх оперативному коригуванню.

У своїй праці Гуцаленко Л.В. та Безух С.Ю. зазначають, що дієвість контрольної функції обліку витрат на підприємствах, а не її формальність, забезпечуватиме менеджерів всіх рівнів управління оперативною та достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [12, с. 35].

Оцінка дієвості контрольної функції обліку витрат виробництва продукції квітникарства є важливою частиною управлінського процесу на підприємствах цієї галузі. Враховуючи специфіку виробничих процесів у квітникарстві, контрольні функції бухгалтерського обліку забезпечують точність і достовірність інформації про витрати на вирощування рослин, догляд за ними та інші витрати, пов'язані з досягнення ними товарного стану. Це дозволяє підприємствам не лише оцінити ефективність своїх витрат, але й своєчасно виявити відхилення від планових показників.

Контрольна функція обліку витрат виробництва продукції квітникарства є комплексним інструментом, що включає в себе аналіз різних типів витрат, таких як витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, енергоносії та робочу силу. Урахування всіх цих факторів є необхідним для коректної оцінки ефективності виробничого процесу. Контроль за витратами дає можливість не лише зберігати конкурентоспроможність на ринку квіткової продукції, але й оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, таких як коливання цін на сировину або зміни в законодавстві. Отже, дана функція сприяє формуванню об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень, аудиту та забезпечення законності діяльності підприємства. Послідовність контролю

обліку витрат у квітникарстві і його вплив на результати діяльності підприємства наглядно представлено на рис. 3.

У квітникарстві важливо здійснювати контроль не тільки на рівні окремих витрат, а й на всіх етапах виробничого процесу. З цією метою використовуються методи обліку, що дозволяють ефективно перевіряти правильність обліку витрат на кожному рівні, від вирощування до продажу готової продукції та моніторинг ефективності використання ресурсів, що допомагає знизити витрати і поліпшити фінансові результати підприємства.

Контрольна функція в обліку витрат квітникарства повинна бути чітко інтегрована в систему управління витратами, зокрема через застосування сучасних технологій і програмного забезпечення. Саме автоматизація обліку витрат дозволяє значно спростити процес контролю, зменшити ймовірність помилок і своєчасно виявити проблеми, що можуть виникнути в процесі виробництва. Це підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Дієвість контрольної функції в контексті обліку витрат у виробництві продукції квітникарства допоможе:

- вчасно виявити зайві витрати та відхилення від запланованого бюджету;
- запобігти фінансовим втратам через неефективне використання ресурсів;
- покращувати економічні результати підприємства, знижуючи собівартість продукції без втрати її якості;
- забезпечувати точність обліку та звітності, що сприяє ухваленню правильних управлінських рішень.

Якщо контрольна функція працює дієво, це означає, що вона дозволяє підприємству оптимізувати виробничі процеси, покращувати фінансову дисципліну та підвищувати рентабельність. Якщо ж її дієвість низька, підприємство може стикатися з надмірними витратами, фінансовими втратами та зниженнями якості продукції.

Контрольна функція обліку витрат у виробництві продукції квітникарства є важливою складовою управління господарською діяльністю. Вона забезпечує ефективність ресурсокористування, запобігає зайвим витратам та сприяє підвищенню рентабельності підприємства. Контрольна функція найкраще проявляється та має вплив у наступних аспектах (рис. 4).

Дослідивши інформацію, що представлена у рисунку 4 з'ясовано, що контрольна функція



Рис. 4. Проявлення та вплив контрольної функції у різних аспектах підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором.

обліку витрат у виробництві продукції квітникарства є важливим інструментом управління. Якщо контрольна функція обліку витрат буде відсутня або недостатньо розвинена можуть виникнути негативні наслідки, а саме: надмірні витрати та фінансові втрати; зниження якості продукції; необґрунтоване ціноутворення; неефективне використання ресурсів; проблеми з фінансовою звітністю.

Отже, контрольна функція допомагає підвищити ефективність підприємства, мінімізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Відсутність контролю може призвести до фінансових втрат, низької якості продукції та проблем з управлінням ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управлінський контроль, що забезпечується через дієвість контрольної функції обліку на всіх рівнях управління дозволяє оптимізувати витрати, досягти зниження собівартості продукції, що в цілому дозволяє збільшити прибутковість бізнесу квітникарства. Достовірний та своєчасний облік витрат і контроль за ними допомагають виявити найбільш ефективні методи управління ресурсами, що в кінцевому

підсумку позначається на конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому і його здатності отримати стабільний дохід у довгостроковій перспективі.

Література:

- Олійник Т. І., Зайцева К. В. Система управління витратами підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (2). С. 563—566. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(2\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_57) (дата звернення: 13.04.2025).
- Кузьменко, А. В. Облік і аналіз витрат та калькулювання собівартості продукції на промисловому підприємстві: автореферат кваліфікаційної роботи: 071 "Облік і оподаткування"; НУ "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2021. 8 с.
- Бутко М. П., Соломаха І. В.. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 294 с.
- Дудла І. О., Соломаха І. В. Маркетингові дослідження квіткового ринку в Україні. Вісник Чернігівського державного технологічного університету: зб. наук. Чернігів: ЧДТУ, 2011. № 2 (50). С. 112—121.
- Мінаєв, Д., Раделицький Ю. Класифікація витрат агродіяльності з позиції обліку і контролю в умовах використання геоінформацій-

них технологій. Вісник Економіки, no. 3, Nov. 2023, pp. 97—114, <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.097> (дата звернення: 15.04.2025).

6. Павлова Г. Є., Приходько І. П., Волчанська Л. В. Облік витрат в аграрних і переробних підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 27, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9> (дата звернення: 23.04.2025).

7. Floriculture Industry Trends and Growth Forecast, 2030: Organic Farming and Biodegradable Packaging Present Opportunities for Market Players. Globenewswire. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/21/2985437/28124/en/Floriculture-Industry-Trends-and-Growth-Forecast-2030-Organic-Farming-and-Biodegradable-Packaging-Present-Opportunities-for-Market-Players.html>. (дата звернення: 13.04.2025).

8. Floriculture Market by Product, Flower, End-Use, Sales Channel — Global Forecast 2025-2030. URL: <https://www.researchandmarkets.com/> (дата звернення: 25.04.2025).

9. INTERNATIONAL STATISTICS FLOWERS AND PLANTS 2024. 2024 (2024). International Association of Horticultural Producers (AIPH). URL: https://aiph.org/wp-content/uploads/2024/12/vol72_v2_SYB2024_prod_data.pdf

10. Кравченко О. В., Леоненко К. О. Проблеми організації обліку витрат виробництва. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 841—846. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/139.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

11. МСБО 41 "Сільське господарство". Офіційний сайт IFRS. 2025. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-41-agriculture/> (дата звернення: 23.04.2025).

12. Гуцаленко Л. В., Безух С. Ю. Контрольна функція управлінського обліку витрат виробництва продукції свинарства. Агросвіт. 2021. № 23. С. 33—38.

References:

1. Olijnyk, T.I. and Zajtseva, K.V. (2019), "Enterprise cost management system", *Molodyj vchenyj*, vol. 11 (2), pp. 563-566, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(2\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)_57) (Accessed 13.04.2025).

2. Kuz'menko, A.V. (2021), *Oblik i analiz vytrat ta kal'kuliuvannia sobivartosti produktsii na promyslovomu pidpriemstvi* [Accounting and analysis of costs and calculation of the cost of production at an industrial enterprise], NU "Chernihiv's'ka politekhnika", Chernihiv, Ukraine.

3. Butko, M.P. and Solomakha, I.V. (2017), *Stanovlennia vitchyznianoho rynku florystychnoi*

produktsii v umovakh ievrointehratsii [Formation of the domestic market of floristic products in the conditions of European integration], ChNTU, Chernihiv, Ukraine.

4. Dudla, I.O. and Solomakha, I.V. (2011), "Marketing research of the flower market in Ukraine", *Visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: zb. nauk. prats'*, vol. 2 (50), pp. 112—121.

5. Minaiev, D. and Radelyts'kyj, Yu. (2023), "Classification of agricultural costs from the perspective of accounting and control in the context of the use of geoinformation technologies", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 3, pp. 97—114. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.097>.

6. Pavlova, H.Ye. Prykhod'ko, I.P. and Volchans'ka, L.V. (2021), "Cost accounting in agricultural and processing enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 27, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9>.

7. Globenewswire (2024), "Floriculture Industry Trends and Growth Forecast, 2030: Organic Farming and Biodegradable Packaging Present Opportunities for Market Players", available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/21/2985437/28124/en/Floriculture-Industry-Trends-and-Growth-Forecast-2030-Organic-Farming-and-Biodegradable-Packaging-Present-Opportunities-for-Market-Players.html>. (Accessed 13.04.2025).

8. Research and Markets (2024), "Floriculture Market by Product, Flower, End-Use, Sales Channel — Global Forecast 2025—2030", available at: <https://www.researchandmarkets.com/> (Accessed 25.04.2025).

9. International Association of Horticultural Producers (AIPH) (2024), "International statistics flowers and plants", available at: https://aiph.org/wp-content/uploads/2024/12/vol72_v2_SYB2024_prod_data.pdf (Accessed 25.04.2025).

10. Kravchenko O.V. and Leonenko K.O. (2018), "Problems of organizing accounting for production costs", *Infrastruktura rynku*, vol. 25. S. 841—846, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/139.pdf (Accessed 25.04.2025).

11. IFRS (2025), "IAS 41 Agriculture", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-41-agriculture/> (Accessed 23.04.2025).

12. Gutsalenko, L. and Bezukh, S. (2021), "Control function of management accounting of expenses of production of pig production", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 33—38.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2025 р.

УДК 338.48:332.122:631.115(477)

М. М. Ігнатенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

І. А. Романюк,

д. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та економіки,

Криворізький державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

В. І. Яценко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9848-9834>

Я. І. Яценко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2709-9082>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.71

РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

M. Ihnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav,

I. Romaniuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

V. Yatsenko,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

Ya. Yatsenko,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

REGIONAL PROBLEMS AND SOURCES OF FINANCIAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті розглянуто важливі проблеми розвитку аграрного туризму в Україні та обґрунтовано шляхи і джерела їх вирішення, насамперед, на рівні фінансово-економічного забезпечення. Для досягнення цієї мети було здійснено ідентифікацію агротуризму, сільського зеленого туризму та екотуризму. В результаті було виявлено їх спільні та протилежні риси. У широкому розумінні пропонується аграрний та сільський зелений туризм пропонується розглядати як визначення, що характеризують один вид діяльності. Термін "аграрний" вказує на більшу залученість аграрної діяльності в якості туристичної атракції, а також фермерських господарств і малих аграрних підприємств, а не лише агроосель, на яких акцентується сільський зелений туризм. Це розширює можливості туризму на селі в трактовці аграрного, але й збільшує кількість його проблем. Серед них виділено суб'єктивні та об'єктивні чинники. Не-

зважаючи на наявний великий ресурсний потенціал, конкурентні переваги і попит, цей вид діяльності розвивається досить повільно і все ще не набув статусу драйвера економічного розвитку на селі. Це відбувається через недоліки законодавства, недостатню місцеву, регіональну й державну підтримку, дефіцит фінансування. Через втрати й ризики війни остання проблема особливо загострилася. Виявлено, що його основним джерелом залишається самофінансування, а також грантова та донорська допомога, у т.ч. від дружніх країн. Особлива увага приділена впровадженню сучасних інноваційних джерел фінансів та інвестицій для розвитку агротуризму, а саме цифрових платформ краудфандингу, краудінвестингу, краудлендінгу, фандрейзингу. Здійснено висновки, що важливе значення має впровадження механізмів залучення інвестицій через соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, соціальну відповідальність, інклюзію. Для розвитку агротуризму на деокупованих територіях необхідне впровадження спеціальних правил та преференцій фінансування.

In the current conditions of war and military threat, uncertainty of economic and socio-economic activity, depopulation of not just towns and villages but entire regions, state budget deficit and state debt, solving the problems of rural employment and survival of small and medium-sized businesses in rural areas is gaining new meaning and increased relevance and importance. This includes the possibility of diversifying the activities of agricultural enterprises to increase profitability through the organization of rural green or agricultural tourism. The article considers important problems of agrarian tourism development in Ukraine and substantiates the ways and sources of their solution, primarily at the level of financial and economic support. To achieve this goal, the article identifies agritourism, rural green tourism and ecotourism. As a result, their common and opposite features were identified. In a broad sense, agrarian and rural green tourism are proposed to be considered as definitions that characterize one type of activity. The term "agrarian" indicates a greater involvement of agricultural activities as a tourist attraction, as well as farms and small agricultural enterprises, and not just agro-houses, which are the focus of rural green tourism. This expands the possibilities of rural tourism in the interpretation of agrarian tourism, but also increases the number of its problems. Among them are subjective and objective factors. Despite the existing large resource potential, competitive advantages and demand, this type of activity is developing rather slowly and has not yet acquired the status of a driver of economic development in rural areas. This is due to legislative shortcomings, insufficient local, regional, and state support, and a lack of funding. The latter problem has become particularly acute due to the losses and risks of war. It is revealed that its main source is self-financing, as well as grant and donor assistance, including from friendly countries. Particular attention is paid to the introduction of modern innovative sources of finance and investment for the development of agritourism, namely digital platforms for crowdfunding, crowdinvesting, crowdsourcing, and fundraising. It is concluded that it is important to introduce mechanisms for attracting investment through social entrepreneurship, public-private partnership, social responsibility, and inclusion. The development of agritourism in the de-occupied territories requires the introduction of special rules and funding preferences.

Ключові слова: агротуризм, сільський зелений туризм, проблеми, ризики, втрати, самофінансування, цифрові платформи інвестування, соціальне підприємництво, деокуповані території.

Key words: agritourism, rural green tourism, problems, risks, losses, self-financing, digital investment platforms, social entrepreneurship, de-occupied territories.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах війни й воєнної загрози, невизначеності господарської та соціально-економічної діяльності, знелюднення не просто міст і сіл, а цілих регіонів, дефіциту державного бюджету й державного боргу вирішення проблем зайнятості сільського населення та виживання малого і середнього бізнесу на селі набуває нового змісту та підвищеної актуальності й важливості. Мова йде у т.ч. й про можливість диверсифікації діяльності аграрних підприємств з метою підвищення прибутковості через організацію сільського зеленого або аграрного туризму. На нашу думку, надання туристичних послуг дозволило б збільшити зайнятість сільських жителів та зменшити її сезонність; оптимізувати транзакційні витрати на реалізацію продовольчої продукції; отримати додаткові доходи.

У сукупності, досягнення цих завдань сприяло б збереженню та розвитку сільських територій; підвищенню рівня доходів сільських жителів та покращенню відпочинку містян; стабілізації соціально-економічної ситуації у суспільстві через досягнення вищого рівня соціальної справедливості, зменшення соціально-економічної напруженості між людьми. Розвиток аграрного туризму також є запорукою раціонального використання великого й різноманітного природно-ресурсного, соціально-економічного та культурно-історичного потенціалу, самотності й мальовничості сільських територій України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що питання розвитку сільського зеленого, аграрного, екологічно-

го туризму знайшли досить широке відображення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, у працях Батиченко С., Бейдика О., Василенко В., Гловацького Д., Мармуль Л., Марченко О., Мельник Л., Патика Н., Ярового В. та ін. Висвітлені проблеми методології й методики функціонування підприємств туризму загалом і сільського зеленого туризму зокрема; оцінки їх ресурсного потенціалу й умов організації; особливостей чинників розвитку та розміщення; шляхів удосконалення та підвищення ефективності. Однак питання ідентифікації названих видів туризму залишаються дискусійними. Також поглиблених досліджень вимагає вирішення проблем фінансування аграрного й сільського зеленого туризму, його джерел та механізмів забезпечення. Адже саме фінанси та інвестиції є основою розвитку тих або інших видів діяльності. Актуальність, теоретична значимість та практична необхідність вирішення окресленого кола проблем зумовила вибір теми, мету, об'єкт і предмет статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є уточнення змісту аграрного та сільського зеленого туризму, виявлення їх спільних і відмінних рис або тотожності та встановлення проблем, джерел і механізмів фінансово-економічного забезпечення поширення і розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний та сільський зелений туризм набули поширення і є конкурентоспроможними та економічно ефективними видами діяльності у провідних країнах світу. Їх успішно розвивають Великобританія, Іспанія, Італія, Польща, Франція, США й інші країни. При цьому вживаються дефініції "аграрний туризм", "сільський зелений туризм", "зелений туризм", "екологічний туризм". Перші два види туризму розуміються як туристична діяльність та послуги, пов'язані з аграрним виробництвом та розміщенням у сільських агрооселях, фермерських господарствах, аграрних підприємствах та сільських готелях й інших сільських закладах розміщення.

Деякі науковці вважають за необхідне акцентувати увагу на відмінностях між ними, а саме таких, як місця розміщення (фермерські господарства у аграрному туризмі й агрооселі у сільському зеленому); залученість у сільськогосподарські виробничі процеси; можливість отримання продовольчої продукції в рахунок оплати за участь у сільськогосподарських ро-

ботах або за символічну оплату та ін. Ми вважаємо, що такий поділ є досить умовним. Йдеться про один і той же вид діяльності, але з акцентуванням його здійснення на фермерські господарства у випадку аграрного туризму й агрооселі — у випадку сільського зеленого туризму.

Також існує думка, що аграрний туризм є складником сільського зеленого туризму, як такий, що ґрунтується на залученості сільськогосподарської діяльності. Іншим видом сільського зеленого туризму є відпочинковий, коли агрооселі використовуються як місця розміщення туристів. Нарешті, це екотуризм або екологічний науково-пізнавальний туризм у заповідних та визначних чи просто мальовничих природних місцях на сільських територіях [1, с. 57].

На певну незгодженість визначень вказує і Проект Закону України "Про аграрний туризм" від 2009 р. [2], а потім Проект Закону "Про сільський зелений туризм" від 2021 р. [3]. Протягом вже тривалого часу обговорювався саме другий Проект, тому і в науковій літературі, і в практиці господарювання більш вживаним є саме термін "сільський зелений туризм". Цьому сприяла і сприяє назва та діяльність громадської організації "Спілка сільського зеленого туризму" (з 1997 р.); видання журналу "Туризм сільський зелений" (до 2015 р.).

Дещо інший зміст мають дефініції "зелений" та "екологічний туризм". Вони спрямовані на екологічний відпочинок і не обов'язково прив'язані до аграрного виробництва, сільського способу життя, фермерських господарств чи агроосель. Екологічний туризм передбачає бережне ставлення до довкілля, вивчення природи, екскурсії до її пам'яток, визначних місць, заповідників і заказників. Тому в даному дослідженні ми використовуємо визначення "аграрний туризм", акцентуючи увагу на залученості в аграрну діяльність та використання аграрних підприємств і фермерських господарств у його здійсненні (Рис. 1).

На сучасному етапі суспільної життєдіяльності розвиток підприємств аграрного та сільського зеленого туризму, незважаючи на великий потенціал та значні конкурентні переваги й досить високі показники конкурентоспроможності, носить все ж не постійний характер і ще не сформувався в чітко окреслений самостійний напрям або вид діяльності сільських територій. Це, перш за все, пов'язано з тим, що попит на його послуги не набув масового характеру. Велика частина населення, яка проживає у містах, має родичів у селі або періодично



Рис. 1. Ідентифікація та співвідношення категорій "аграрний туризм" та "сільський зелений туризм"

навідується у сільську місцевість (розвинений дачний та садово-городній сектор) і часто займається там відпочинком у поєднанні з сільськогосподарськими роботами [4, с. 73]. Тому атракція у вигляді сільської господарської діяльності та агрооселі для даної категорії відпочиваючих, певна річ, не є найголовнішою, але для деякого сегменту туристів все ж залишається цікавою.

Крім того, для України та її регіонів характерним значним є поширення приватних форм сільського зеленого туризму з частковими послугами. Переважно, це стосується винаймання кімнат або інших місць розміщення туристами, які приїхали відпочити на узбережжі морів, гірськолижних курортах, у санаторіях поблизу цілющих джерел мінеральних вод, лікувальних грязей і не знайшли вільних місць у спеціалізованих місцях розміщення або не влаштувала ціна, тому вони користуються послугами приватних господарів. Цей вид діяльності цілком можна віднести до аграрного або сільського зеленого туризму, оскільки туристи все ж таки оселяються у звичайних будинках (агрооселях) у сільській місцевості.

Але таких туристів не цікавить сільські атракції. В агрооселях вони лише ночують та харчуються. Така діяльність є напівлегальною і практично не впорядкованою вимогами та правилами. Водночас, прибутки господарів іноді є досить суттєвими [5, с. 7]. Найпоширенішим таким різновидом сільського зеленого туризму є в тих селах, що знаходяться на морських узбе-

режжях, поблизу гірськолижних курортів, санаторіїв тощо. Враховуючи великі обсяги національного багатства України, значний розвиток масштабних галузей та видів діяльності, а саме, гірничодобувної й металургійної промисловості, машинобудування, хімічної, легкої й харчової промисловості, ІТ-сфери й сільського господарства, інтерес державних органів влади до розвитку туризму, його підтримка, є вкрай недостатніми.

Причинами цього явища є і об'єктивні, і суб'єктивні чинники. До перших відноситься доступність, високий рівень розвитку та більша маржинальність інших видів діяльності — інформаційних технологій (ІТ), промисловості, сільського господарства, торгівлі, громадського харчування тощо. Іншою причиною є недостатній попит на послуги аграрного туризму та його нестійкий характер, не достатня динаміка. Третьою об'єктивною причиною є відсутність або недостатня розробленість нормативно-законодавчого забезпечення; стандартів послуг і місць розміщення; цінових прайсів, реклами аграрного туризму. Також це недостатні фінансові можливості більшості малих підприємств агросфери та агроосель започаткувати власну справу та розвивати її; дефіцит державного та місцевого бюджетів. Нарешті, це депресивність сільських територій, погані шляхи сполучення та доступність місць відпочинку.

До суб'єктивних причин гальмування розвитку аграрного туризму слід віднести недо-

статню обізнаність чиновників, управлінців, відповідальність працівників державного і місцевого рівня, бізнесових кіл щодо цінності аграрного туризму як виду діяльності та необхідності його розвитку; недостатня інформованість власників агроосель та підприємців про переваги аграрного туризму; недостатній рівень культури, освіти, комунікативних навичок надавати туристичні послуги на селі; недоліки санітарного та комунально-побутового стану житлових умов; дефіцит грошових коштів для розвитку агротуризму та невміння розпорядитися наявними коштами; зайнятість в інших сферах та видах діяльності [6].

Тривале ігнорування вказаних причин призвело до того, що кількість підприємств аграрного туризму в нашій країні рахується на сотні, а не на тисячі й десятки тисяч, принаймні за офіційними статистичними й аналітичними джерелами. Будь-які соціально— та господарсько-економічні явища і події є досить обмеженими за кількістю, якщо не поодинокими щодо просування їх функціонування і розвитку. Так, серед науковців та практиків постійно згадується Всеукраїнська виставка-ярмарок "Українське село запрошує", яка вперше відбулася у 2003 р.

Позитивним чинником є той факт, що вона набула досить постійного характеру і відбувається у найбільш відомих та престижних івент локаціях м. Київ. Це територія Національного комплексу "Експоцентр України"; в Музеї архітектури і побуту НАН України (с. Пирогово, передмістя Києва). Однак в інтернет просторі відсутній сайт цієї події як постійної. Між тим така онлайн платформа могла б стати офіційним представництвом підприємств та осель аграрного туризму для мільйонів споживачів. Тут можна було б отримати достовірну інформацію про місця відпочинку на селі і, одночасно, гарантії його якості, комфорту та безпеки.

Матеріали про підприємства сільського зеленого туризму протягом 9 років (2006—2015 рр.) надавалися у науково-популярному журналі "Туризм сільський зелений", який видавався Спілкою сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні (тепер — в електронному форматі). В ньому відображалася інформація про нові маршрути сільського зеленого туризму, культуру, традиції та ремесла, представлені гостинні господарі. Також надавалися поради та консультації для тих, хто пропонуватиме відпочинок на селі, акцентувалася увага на проблемах та перспективах розвитку. Також оприлюднювалися графіки проведення всеукраїнських та регіональних виставок-ярмарків,

фольклорно-етнографічних фестивалів та інша інформація, яка відкриває еко— й агротуристичні перспективи та історико-культурні можливості українського села [7, с. 60].

Крім того, Спілкою створено сайт "Сільський зелений туризм в Україні". За потреби надсилаються звернення до центральних та місцевих органів виконавчої влади, реалізуються проекти за підтримки міжнародних фондів, приймається активна участь у роботі виставок і ярмарків, що сприяє щорічному збільшенню прихильників відпочинку на селі. Видання каталогів "Українське село запрошує", розробка й випуск "Порад для організаторів та власників садиб" та створення електронної бази даних садиб сільського зеленого туризму свідчить про успішність заходів, які зроблені даною організацією. Починаючи 2006 р., в Україні було започатковано видання серії "Бібліотечка власника садиби", друкуються також тематичні довідники: зимовий відпочинок, рибальство тощо.

Однак збільшення кількості підприємств аграрного туризму все ще не є радикальним. Тому необхідно звернутися до оцінка рівня фінансового забезпечення його підприємств як об'єктивного і, одночасно, суб'єктивного чинника, який є одним з провідних та який можна вирішити на рівні підприємців — представників агротуристичного бізнесу. Зазначимо, що внаслідок війни росії проти України рентабельність малих аграрних підприємств, фермерських господарств, особистих господарств населення зменшилася в рази. Пропорційно зменшилися їх доходи та потенційні джерела фінансування економічного розвитку.

Так само скоротилася і державна фінансова підтримка малого аграрного бізнесу на селі через направлення практично всіх бюджетних коштів на військові та соціальні потреби [8, с. 34]. Через сумнівність повернення боргів не доступними залишаються банківські кредити. Внаслідок організаційно-економічних та інституційних причин слабо розвиваються інтеграційні та кооперативні процеси як джерела збільшення фінансових ресурсів. Місцеві громади у більшості випадків також є досить пасивними у підтримці аграрного туризму, у просуванні туристичних атракцій свого краю. Тим більше такі промоції практично не здійснюються на державному рівні у провідних медіа, хоча у провідних країнах світу, як от Великобританія та інші, впроваджуються національні рекламні щорічні кампанії та промоції щодо його популяризації під тим або іншим актуальним девізом.

Ситуацію з розвитком аграрного туризму значно погіршили перебіг та наслідки війни:



Рис. 2. Основні проблеми фінансування розвитку аграрного туризму в Україні та можливі джерела їх вирішення

замінування територій на площах, співзмірних території окремих європейських країн; екологічне забруднення; руйнування житлово-комунального фонду і шляхів сполучення; знищення культурно-історичних та природних пам'яток; утворення цілих ареалів екологічних та соціально-економічних катастроф. Все це потребує ліквідації наслідків та залучення не тільки наявних, але й додаткових фінансових ресурсів [9, с. 49]. Так само їх збільшення вимагає необхідності організації додаткових заходів безпеки, будівництва та облаштування додаткових укриттів через постійні дронів та ракетні атаки агресора на мирні українські міста і села. Також це додаткові інвестиції у вирішення енергетичної проблеми через високий рівень знищення енергетичної інфраструктури у регіонах країни (Рис. 2).

До цього слід додати фінансування навчально-освітньої підготовки сільських підприємців, представників місцевої влади до здійснення діяльності у сфері аграрного туризму [10, с.

301]. В якості джерел фінансування виділяються самофінансування; місцеві, регіональні й державні цільові програми; гранти й донорські кошти; державна й міжнародна грантова допомога на відбудову й розвиток бізнесу. Також це непряма фінансова підтримка через оподаткування; державно-приватне партнерство; соціальну відповідальність великого корпоративного бізнесу; волонтерську, меценатську та інклюзивну діяльність. Велике значення має удосконалення механізмів надання кредитних коштів за доступними відсотковими ставками та під державні гарантії.

Для підприємств осель аграрного туризму на деокупованих територіях слід запровадити порядок пільгового фінансового та інвестиційного забезпечення його організації і розвитку. Однак навіть для них доступ до фінансових ресурсів залишається обмеженим навіть на рівні грантових програм. Не для всіх доведена інформація про них; терміни оформлення й подання заявок. Це не сприяє прогресу у розвит-

ку аграрного туризму. Так, із 10 грантів та програм фінансування фермерів на кінець 2024 р. слова аграрний туризм, сільський зелений туризм, екотуризм навіть не згадується. Йдеться про підтримку створення переробних підприємств або підрозділів; органічних товаровиробників; жінок-фермерок; малих підприємств та стартапів у сфері харчових технологій; інноваційних рішень в агросекторі; компенсацію вартості розмінування сільськогосподарських земель; кошти на обладнання для малих та середніх агровиробників; кошти на участь у виставках та заходах ЄС.

Також вітчизняний аграрний туризм практично не використовує інноваційні механізми залучення інвестицій на основі цифрових платформ краудфандингу, краудінвестингу, краудлендінгу. На жаль, їх поширенню на селі перешкоджає недостатня обізнаність та поганий інтернет; страх щодо можливого шахрайства та упередженість з інших причин [11, с. 94]. Недостатнім є розвиток таких джерел фінансування та відповідних їм механізмів, як фандрейзинг, соціальне підприємництво. Тому в перспективі для фінансового забезпечення розвитку аграрного туризму в Україні велике значення матиме використання цифрових технологій, потенціал яких практично не задіяний [12, с. 68]. З метою використання всіх можливих джерел фінансування та виділення найбільш доцільних з них для того або іншого підприємства, осель аграрного туризму доцільно здійснювати моніторинг та оцінку їх майнового і фінансово-економічного стану; виявлення проблем та встановлення потреб і на цій основі — використання відповідних механізмів та джерел фінансування.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення досліджень було визначено, що аграрний і сільський зелений туризм практично ідентичні за змістом та можуть розумітися як тотожні. Однак існують наукові підходи щодо визначення аграрного туризму як такого, що функціонує в умовах аграрних підприємств та пов'язаний з сільськогосподарською діяльністю; або є напрямом сільського зеленого туризму поряд з відпочинковим, подієвим, екологічним. Проте у всіх випадках про принципи розбіжності не йдеться. Усі вони в якості головних атракцій мають сільський спосіб життя, мальовничу природу України, самобутні сільські традиції і неперевершену гостинність і доброзичливість, екологічно чисті продукти харчування, інтерес до сільськогосподарської діяльності і навіть участь у ній за бажанням.

Однак є багато причин та ризиків, які перешкоджають поширенню аграрного туризму попри великий ресурсний потенціал та інші конкурентні переваги. Ризики і втрати значно поглибилися та збільшилися через війну. Їх виявлення та моніторинг, аналіз та оцінка й діагностика, а також визначення особливостей здійснення у розвитку агротуристичної діяльності має бути основою обґрунтування джерел та механізмів фінансового та інвестиційного забезпечення. Крім традиційного самофінансування й прямої та непрямой державної фінансової й організаційно-економічної підтримки, це можуть бути грантові та донорські кошти дружніх країн. Вагоме значення має використання інноваційних джерел фінансування — цифрових платформ краудфандингу, краудінвестингу, краудлендінгу, фандрейзингу. Великий потенціал мають механізми соціального підприємництва, державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності та інклюзії.

Література:

1. Батиченко С.П., Мельник Л.В. Сільський зелений туризм в Україні — стратегічна складова розвитку сільських територій. Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів. 2024 Вип. 4. С. 56—62.
2. Про аграрний туризм та агротуристичну діяльність: Проект Закону України від 24.02.-2009 р. URL: <http://ruraltourism.com.ua/?a=viewmaterial&id=9> (дата звернення: 02.05.2025).
3. Про сільський та сільський зелений туризм: Проект Закону України від 04.03.2021 № 5206. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI04552A> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Яровий В.Ф. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств сільського зеленого туризму та галузі туризму загалом. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 72—75.
5. Риковська О., Фраер О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довіклієвих питань. Київ: ГО "Екодія", 2024. 22 с.
6. Патица Н.І., Гловацький Д.В., Василенко В.А. Соціально-економічний вплив екотуризму на регіональний розвиток: висвітлення позитивних і негативних аспектів. Академічні візії. Вип. 32. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12564697> (дата звернення: 02.05.2025).
7. Осінська О.Б., Топорницька М.Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості

суб'єктів туризму в умовах війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, № 12. 2025. С. 57—62.

8. Готра В.В., Ковач А.Я. Вплив процесу децентралізації на розвиток сільських територій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Вип. 1 (57). 2021. С. 30—37.

9. Ігнатенко М.М., Мармунь Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

10. Токар К.С. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах маркетингу. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 14 (28). С. 294—308.

11. Юрчишена Л.В., Бартош А.А., Щербата А.В. Краудфандинг та краудлендінг як альтернативні способи фінансування в Україні. Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2024. Т. 89. № 4. С. 89—98.

12. Марченко О.А. Сертифікація підприємств та стандартизація послуг як інструменти управління конкурентоспроможністю туристичної діяльності в Україні. Економічний вісник університету. 2022. № 54. С. 64—71.

References:

1. Batychenko, S.P. and Mel'nyk, L.V. (2024), "Rural green tourism in Ukraine — a strategic component of rural development", *Konstruktyvna heohrafiia ta ratsional'ne vykorystannia pryrodnykh resursiv*, vol. 4, pp. 56—62.

2. Green tourism (2009), Draft Law of Ukraine "On agrarian tourism and agritourism activities", available at: <http://ruraltourism.com.ua/?a=viewmaterial&id=9> (Accessed 02 May 2025).

3. Liga 360 (2021), Draft Law of Ukraine "On rural and rural green tourism", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI04552A> (Accessed 02 May 2025).

4. Yarovyj, V.F. (2017), "Socio-economic efficiency of functioning of rural green tourism enterprises and the tourism industry in general", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 72—75.

5. Rykova's'ka, O. Fraier, O. and Mykhajlenko, O. (2024), *Analiz stanu sil's'koho hospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dovkillievnykh pytan'* [Analysis of the state of agriculture in Ukraine and implementation of EU regulations related to agrarian and environmental issues], *HO "Ekodiia"*, Kyiv, Ukraine.

6. Palyka, N.I. Hlovats'kyj, D.V. and Vasylenko, V.A. (2024), "Socio-economic impact of ecotourism on regional development: highlighting

positive and negative aspects", *Akademichni vizii*, vol. 32, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12564697> (Accessed 02 May 2025).

7. Osins'ka, O.B. and Topornyts'ka, M.Ya. (2025), "Stimulation of recreational activities as a factor of diversification and sustainability of tourism entities in wartime", *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentral'nij ta Skhidnij Yevropi*, vol. 12, pp. 57—62.

8. Hotra, V.V. and Kovach, A.Ya. (2021), "The impact of the decentralization process on the development of rural areas", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vol. 1 (57), pp. 30—37.

9. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the context of market globalization", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

10. Tokar, K.S. (2023), "Formation of competitiveness of agricultural enterprises on the basis of marketing", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol. 14 (28), pp. 294—308.

11. Yurchyshena, L.V. Bartosh, A.A. and Scherbata, A.V. (2024), "Crowdfunding and crowdsourcing as alternative ways of financing in Ukraine", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4, pp. 89—98.

12. Marchenko, O.A. (2022), "Certification of enterprises and standardization of services as tools for managing the competitiveness of tourism activities in Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 54, pp. 64—71.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**


Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 631.11:336.5.02:004.451

Г. І. Дідур,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9450-3124>

О. І. Мельничук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-0478>

Н. А. Телічко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

А. І. Лівінський,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.79

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

H. Didur,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

O. Melnychuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

N. Telichko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

A. Livinskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Management, Odesa State Agrarian University

COST MANAGEMENT IN THE OPERATIONAL SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON THE LOGISTICS APPROACH

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти управління витратами в операційній системі підприємств аграрного сектору з дотриманням положень концепції логістики. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття "управління витратами" та визначено його мету.

Обґрунтовано основні теоретичні аспекти логістичної діяльності, яка передбачає максимальне задоволення потреб споживача при мінімальних затратах ресурсів та розглядає в управлінні матеріальними ресурсами як ключовий елемент господарської діяльності підприємства процес у формі потоку (матеріального, фінансового, інформаційного та ін.), а не окремо якийсь продукт чи послугу. Розглянуто чинники, що впливають на формування витрат в операційній системі аграрних підприємств, зокрема сезонність, біологічну природу об'єктів виробництва та зовнішні економічні умови. Систематизовано сучасні методи управління витратами в сільськогосподарських підприємствах на засадах логістичного підходу. Розроблено структурно-логічну модель управління витратами в операційній системі аграрного підприємства на засадах логістичного підходу, яка передбачає раціоналізацію потокових процесів в її підсистемах, а саме: підсистемі планування та контролю, підсистемі перетворення та підсистемі забезпечення, з врахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва та використанням сучасних методів управління витратами.

The article examines the theoretical and methodological foundations of cost management in agricultural enterprises based on the logistics approach. It generalizes scientific interpretations of the concept of "cost management" and defines its primary purpose. The core theoretical aspects of logistics activities are substantiated, emphasizing the aim to maximally satisfy consumer needs with minimal resource expenditure. Within this context, the management of material resources is viewed not as a separate product or service, but as a process in the form of a flow (material, financial, informational, etc.), which constitutes a key element of the enterprise's economic activity.

Theoretical justification is provided for the necessity of using the logistics approach to optimize resource utilization, reduce production costs, and improve the efficiency of production processes. The article analyzes the operational system of agricultural enterprises, considering the biological nature of production, seasonality, extended production cycles, high levels of manual labor, and integration with precision farming technologies.

It identifies the main internal and external factors affecting cost formation and management, including material and technical support, the level of infrastructure development, resource prices, inflationary processes, and climatic conditions. The article also outlines the mechanisms for utilizing modern information technologies (GIS, GPS, IoT) to manage flow processes in the operational activities of agricultural enterprises.

Contemporary cost management methods based on the logistics approach are summarized, including ABC and XYZ analyses, CVP analysis, target costing, cost-killing, benchmarking, SCA, and others. A structural and logical model for cost management in the operational system of an agricultural enterprise is developed, based on the logistics approach. This model envisions the rationalization of flow processes across its subsystems—planning and control, transformation, and supply—while accounting for the specific features of agricultural production and applying modern cost management methods.

The study concludes with the necessity for further research into the impact of logistics strategies on the competitiveness of agricultural enterprises.

Ключові слова: управління, витрати, операційна система, логістичний підхід, матеріальні ресурси, споживач, аграрне підприємство, потокові процеси, виробнича логістика, методи управління.

Key words: management, costs, operating system, logistical approach, material resources, consumer, agricultural enterprise, flow processes, production logistics, management methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасних викликів, пов'язаних з російською військовою агресією проти України, змін навколишнього середовища, а також зростаючої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчих ринках, обмеженості площі земельних угідь та популяризації принципів концепції сталого розвитку, для аграрних підприємств, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування їхньої операційної системи як такої, що забезпечує виробництво якісної продукції рослинництва,

тваринництва, продуктів їх переробки, а також надання різноманітних послуг для задоволення потреб споживачів. Розмір отриманого, в процесі реалізації виробленої продукції та наданих послуг, прибутку залежить від ринкового попиту і витрат, понесених підприємством під час виконання технологічних та інших операцій. На сьогодні існує багато класичних методичних підходів до управління витратами підприємств аграрної сфери і всі вони активно використовуються фахівцями в господарській практиці. Однак застосування логістичного підходу до управління витратами в операційній системі аграрних підприємств потребує надійного наукового супроводу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання визначення сутності, змісту та значення витрат в операційній діяльності аграрних підприємств, виділення ознак у їх класифікації, систематизація підходів та методів до управління витратами в операційній системі підприємств різних сфер економіки, зокрема й аграрних, трактування сутності логістики як науки та практичного напрямку господарювання, розглядаються в роботах багатьох вчених, серед яких особливу увагу привертають дослідження: Величко О.П. [1], Вініченко І.І., Городко М.В. [2], Іщейкіної Т.Є., Кривчуна Р.Ю. [3], Макаренко Н.О., Лищенко М.О. [4], Охріменко І.В. [5], Панасюка В.М. [6], Партина Г.О. [7], Ясінської А.І. [8], Сумця О. [9], Фролової Л. В. [10], Kaplan R.S. [11], Stevenson W.S. [12] та ін.

Науковцями приділяється значна увага пошуку способів оптимізації використання матеріальних ресурсів та проблемам ефективного управління витратами в господарській діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, однак аспекти врахування особливостей протікання виробничих процесів сільськогосподарських підприємств в умовах кризи, глобальних змін та сучасних викликів навколишнього середовища, а також застосування логістичного підходу до управління витратами в операційній діяльності аграрних підприємств потребують більш детального дослідження.

Згідно класичного підходу, який представляють Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Ткаченко К.В., Биба В.А., Москаленко В.А., Великий Ю. М., Захарченко В.І., Акулюшина М.О., Лінгур Л.М., Ємельянов, О.Ю, Курило, О.Б., Петрушка, Т.О. та інші, сутність поняття "управління витратами" трактують як динамічний управлінський процес, спрямований на планування витрат, організацію раціонального їх витрачання, здійснення контролю за виконанням виробничого плану, який є складовою системи управління підприємством [13, с. 25]; засіб досягнення високих економічних результатів або як план заходів, спрямованих на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності.

Відповідно, мета управління витратами полягає не стільки у точному розрахунку собівартості продукції, скільки в аналізі механізмів її формування, виявленні резервів економії та оперативному реагуванні на відхилення від запланованих показників [14, с. 6].

Зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д. Дж. Клос, П. Мерфі-мол., М. Ліндерс,

Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт, Б. Анікін, А. Гаджинський, Л. Міротін, Ю. Неруш, В. Сергеев, Л. Балабанова, М. Григорак, Є. Крикавський, М. Окландер, Ю. Пономарьова, Л. Фролова, Н. Чухрай, та інші, в основі логістичного підходу до управління матеріальними ресурсами пропонують розглядати як ключовий елемент господарської діяльності підприємства процес у формі потоку (матеріального, фінансового, інформаційного та ін.), а не окремо якийсь продукт чи послугу. Мета логістики, при цьому, полягає в тому, щоб оптимізувати цикл відтворення, застосовуючи принципи комплексності та орієнтованості на потребу під час формування потоку матеріалів та інформації у сфері виробництва продукції та її реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є поглиблення теоретичних та методичних засад щодо управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оптимізація використання матеріальних ресурсів на основі дотримання засад логістичного підходу передбачає раціональне управління логістичними потоками через формування комплексу логістики "8R" (правила "восьми R") (від англ. Right — відповідний, правильний), який включає в себе 8 складових: продукт — необхідний (потрібний) продукт (the right product); кількість — у відповідній (потрібній) кількості (in the right quantity); якість — відповідної (належної) якості (in the right condition); час — у потрібний (визначений) час (at the right time); місце — у відповідне (потрібне) місце (at the right place); споживач — відповідному (конкретному) споживачу (покупцю) (for the right customer); витрати — з раціональними (мінімальними) витратами (at the right cost), сервіс — з належним рівнем сервісу (right service).

Логістична діяльність реалізується через виконання певної низки операцій [20, 21]: регламентування технологічних операцій з матеріальними ресурсами; операції, безпосередньо пов'язані із фізичним переміщенням товарно-матеріальних цінностей (вантажні роботи, складування, транспортування і т.д.); оптимізація рівня запасів; розробка ефективної системи складування; раціоналізація тари; уніфікація вантажних одиниць; розробка оптимальних маршрутів і графіків транспортування вантажів; формування ефективної системи серві-

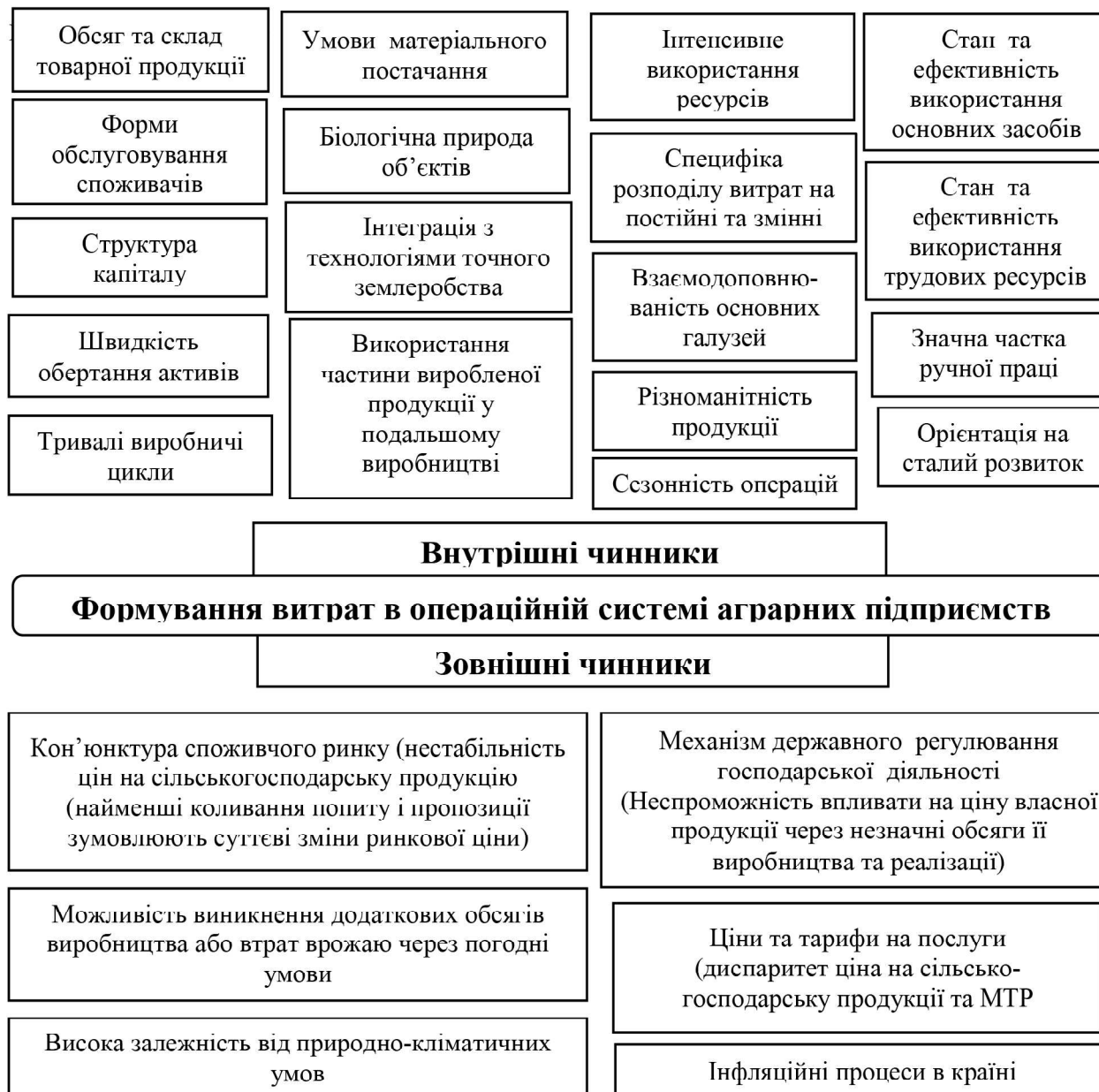


Рис. 1. Чинники, що впливають на формування витрат в процесі виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі [17].

су; оформлення замовлень; транспортно-експедиційне обслуговування.

В аграрному секторі економіки внутрішньогосподарська виробнича логістика тісно пов'язана з територіально-просторовим розміщенням виробництва, складуванням, доробкою, переробкою та підготовкою для транспортування і продажу продукції — сільськогосподарської сировини та готових до споживання продуктів. Оскільки внутрішньогосподарська діяльність стосується певних аграрних суб'єктів, то їх виробнича логістика визначається конкретними умовами господарювання — економічними та

соціальними цілями, географічним місцем розташування, розмірами та конфігурацією території, обсягами виробленої та призначеної для продажу продукції, властивостями товарів, віддаленістю від місця збуту продукції, шляховим сполученням, транспортним забезпеченням, наявною ринковою інфраструктурою, рівнем розвитку менеджменту та маркетингу тощо. Варто вказати на залежність внутрішньогосподарської виробничої логістики підприємства від наявної в ньому виробничої інфраструктури та рівня використання сучасних техніко-технологічних досягнень [16, с. 12—13].

Таблиця 1. Методи управління витратами в аграрних підприємствах на засадах логістичного підходу

Метод управління витратами	Зміст методу
Стандарт-кост; Директ-костинг Метод ABC; XYZ-аналіз	Обґрунтовують величину собівартості кожного виду продукції.
CVP аналіз; Таргет – костинг	передбачають досягнення заздалегідь визначеного рівня прибутку від реалізації продукції
Кайзен – костинг; Кост – кілінг	передбачають зниження собівартості продукції без визначення раціонального рівня витрат
Бенчмаркінг витрат, Функціонально-вартісний аналіз, Система «КАНБАН»	передбачають визначення раціонального рівня витрат та собівартості продукції
«SIT» (System-in-Time) і JIT (just-in-time)	зведення до мінімуму виробничих запасів як на складі, так і безпосередньо у виробничому процесі
SCA (strategic cost analysis); Завдання «МОВ» (Make-or-Buy Problem), «виготовити або придбати», «Формула Вільсона» Метод кластерного аналізу	досліджує процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі, і стосуються логістичних ланцюжків постачання сировини і матеріалів, а також логістичних ланцюжків постачання продукції.
Метод LCC (lifecycloecosting)	орієнтований на оцінку витрат за стадіями життєвого циклу продукції. Цікаво, що в межах даного методу аналізуються не тільки витрати виробника, а й затрати споживача, які він несе вже в процесі експлуатації продукції
Time-Driven ABC (TDABC)	процедури управління витратами в ABC-методі можна поєднувати з прийомами управління виробництвом з урахуванням тимчасового чинника

Джерело: побудовано авторами за [13; 15].

Операційна система сільськогосподарсько-го підприємства має ряд особливостей, зумовлених специфікою галузі, природними умовами та характером виробничих процесів, що впливають на управління витратами (рис. 1). Сільськогосподарське виробництво має сезонний характер і залежить від природних циклів (посів, збір урожаю, підготовка ґрунту), що визначає нерівномірність операцій протягом року і як наслідок нерівномірність навантаження на ресурси, а отже і зміну обсягів витрат. Результати операцій, що виконуються у сільськогосподарському виробництві, часто залежать від факторів, які неможливо повністю контролювати (клімат, ґрунтові умови, природні катаклізми), що ускладнює планування витрат і потребує гнучких механізмів управління ними. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ГІС і ІоТ, допомагає мінімізувати вплив природних ризиків.

В сільському господарстві предметами праці є рослини і тварини, що вимагає врахування їхніх біологічних особливостей, і потребує специфічного обліку витрат й управління ними з урахуванням природних факторів.

Виробництво сільськогосподарської продукції має довгі операційні цикли (наприклад, вирощування зернових, догляд за тваринами),

що впливає на управління запасами та планування довгострокового фінансування та обліку змін у витратах. Аграрні підприємства використовують значні обсяги ресурсів: землю, воду, добрива, корми, техніку. Земля є головним, незамінним засобом виробництва, тоді як у промисловості — обладнання, механізми, будівлі тощо. Тому, раціональне використання ресурсів зумовлює потребу в детальному контролі витрат.

Підприємства аграрної галузі часто виробляють широкий спектр продукції (зернові, овочі, молоко, м'ясо), що потребує диференційованого підходу до організації операцій та ускладнює облік витрат через різні технології виробництва. Попри автоматизацію, багато процесів у сільському господарстві досі виконуються вручну: збирання врожаю, догляд за рослинами (особливо в овочівництві та садівництві) та тваринами. Це вимагає ефективного управління людськими ресурсами, ефективною організації праці, мотивації персоналу та використання сучасних методів механізації та автоматизації.

Використання сучасних інформаційних технологій, таких як GPS, дронів, сенсорів і програмного забезпечення для аналізу даних дозволяє підвищувати точність і ефективність опе-



Рис. 2. Модель управління витратами в операційній системі сільськогосподарських підприємств на засадах логістичного підходу

Джерело: власна розробка авторів.

рацій, а також дозволяють оптимізувати витрати на використання ресурсів і підвищувати їх продуктивність.

Через розгалужену структуру сільськогосподарських об'єктів, відмічається значна роль транспортних витрат. Збирання, транспортування та зберігання сільськогосподарської

продукції (молоко, овочі, фрукти) мають бути організовані швидко і ефективно через обмежений термін їх придатності, тому це потребує якісної логістики. Внутрішні резерви оптимізації витрат забезпечує взаємодоповнюваність галузей рослинництва та тваринництва, а використання продукції у подальшому вироб-

ництві — потребує інтегрованого підходу до обліку та управління витратами.

Сприятливі або несприятливі погодні умови можуть призвести до виникнення додаткових витрат. Їх ще називають інкроементними витратами (витрати на збирання, транспортування, доробку і зберігання, здійснення повторних технологічних операцій на площах, де загинули посіви озимих культур, перепосів ярими культурами, необхідність додаткового обприскування через інтенсивне поширення шкідників). Вони утворюються в наслідок збільшення врожаю та необхідністю реалізації додаткових обсягів продукції, або при пошкодження посівів та потребою усунення негативних наслідків. Ці витрати не є запланованими, а виникають спонтанно, тому важливо підприємству оперативно реагувати і знайти необхідні ресурси та потужності для виконання додаткових виробничо-збутових операцій або для ліквідації несприятливих подій [17].

Враховуючи особливості формування витрат в операційній системі аграрних підприємств, в процесі управління ними на засадах логістики слід використовувати низку сучасних методів та інструментів — таблиця 1.

Для ефективного контролю й оптимізації витрат аграрним підприємствам необхідно враховувати ці особливості у своїх управлінських моделях (рис. 2).

Отже, процес управління витратами в підприємствах аграрного сектору на засадах логістичного підходу має здійснюватися з дотриманням принципу максимального задоволення потреб споживача при мінімальних затратах ресурсів, з врахуванням специфічних рис сільськогосподарського виробництва, що зумовлені біологічною природою виробництва, кліматичними умовами та сезонністю, використанням сучасних методів формування та аналізу витрат.

Варто зауважити, що різні підходи до трактування поняття "управління витратами" зумовлюють складність практичного застосування відповідного інструментарію на підприємствах у різних галузях, зокрема й в аграрній [18].

Використання логістичних інструментів в управлінській практиці операційних менеджерів аграрних підприємств дозволить отримати нові виробничі та економічні резерви, внаслідок скорочення терміну проходження матеріальних ресурсів по маршруту від виробника до споживача, зменшення витрат на їх складування та транспортування (досягнення високого рівня ефективності використання виробни-

чої та/або складської площі; оптимізація рівня запасів сприятиме зменшенню витрат на 50 %; досягнення високого рівня ефективності використання власного транспорту підприємства через формування максимального їх завантаження та оптимізацію маршрутів перевезень), зниження рівня собівартості продукції та послуг, комплексне покращення якості процесу виробництва та обігу товарів [19, с. 126; 21, с. 8].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління витратами в аграрних підприємствах можливе лише за умови впровадження логістичного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на формування витрат в їх операційній діяльності. Специфіка аграрної галузі, зокрема біологічна природа виробничих процесів, сезонність та висока залежність від природно-кліматичних умов, вимагає використання адаптивних і гнучких методів управління витратами.

Застосування логістичного підходу, як теорії оптимізації ринкових зв'язків у сфері організації й управління матеріальними та супутніми їм потоками або потоковими процесами, їхнє перетворення та інтеграція, дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності аграрних підприємств за рахунок зниження рівня витрат.

Запропонована модель управління витратами в операційній системі аграрного підприємства, що базується на інтегрованому логістичному потоці, дозволяє покращити управлінські рішення, підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити витрати за рахунок оптимізації логістичних процесів. Використання сучасних методів управління витратами в аграрних підприємствах на засадах логістичного підходу дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити точність обліку витрат, забезпечує їх зниження і оперативне реагування та адаптацію до впливу зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні впливу логістичних стратегій на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Література:

1. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ, 2015. 525 с.

2. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 11—15.
3. Іщейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. Бізнес-навігатор. 2021. Випуск 2 (63) С. 87—92.
4. Мішеніна Н.В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія "Економіка і менеджмент". 2015. Випуск 5 (64). С. 89—92.
5. Охріменко І.В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ, 2009. 360 с.
6. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект: моногр. Тернопіль, 2005. 228 с.
7. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: моногр. Київ, 2008. 219 с.
8. Партин Г.О., Ясінська А.І. Системноорієнтоване управління витратами промислового підприємства: моногр. Львів, 2011. 200 с.
9. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal*. 2018. Vol. 4. No. 3. Pp. 129—147. URL: <https://www.are-journal.com/are/article/view/188/167> (дата звернення 22.04.2025).
10. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк, 2005. 322 с.
11. Kaplan R.S. *Time Driven Activity Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press. 2007. 266 p.
12. Stevenson W.S. *Operations management*. New York, 2008. 944 p.
13. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова А.С., Ткаченко К.В., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. №12. С. 19—26.
14. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Харків, 2009. 192 с.
15. Ємельянов, О.Ю, Курило, О.Б., Петрушка, Т.О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
16. Логістика: навчальний посібник / авт.: Г. М. Запша, М.П. Сахацький, О. І. Мельничук [та ін.]; за ред. Г. М. Запши, М. П. Сахацького, О. І. Мельничук; Одес. держ. агр. ун-т. Одеса, 2020. 314 с.
17. Мовчанюк А. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>
18. Захарченко В.І., Акулюшина, М.О., Лінгур, Л.М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>
19. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Логістичний підхід до раціонального управління й координації поточкових процесів в аграрних підприємствах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 3. С. 121—131.
20. Логістика. Конспект лекцій. Львівська комерційна академія. URL: https://pidru4niki.com/72620/logistika/zmist_printsipi_kontseptsiyi_logistiki_harakteristika_osnovnih_polozen_kontseptsiyi_logistiki
21. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. *Основи логістики: навч. посіб.* Київ. ЦУА, 2012. 202 с.

References:

1. Velychko, O.P. (2015), *Lohistyka v systemi menedzhmentu pidpryemstv ahrarnoho sektoru ekonomiky [Logistics in the management system of enterprises in the agricultural sector of the economy]*, Dnipropetrovsk, Ukraine.
2. Vinichenko, I.I. and Horodko, M.V. (2016), "Logistical approach in the management of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 11—15.
3. Ischejkin, T.Ye. and Kryvchun, R.Yu. (2021), "Theoretical and methodological principles of managing an enterprise's operating system", *Business Navigator*, vol. 2 (63), pp. 87—92.
4. Mishenina, N.V. and Turenko, Yu.O. (2015), "Logistics approach to cost management of an enterprise's production system: strategic guidelines", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 5 (64), pp. 89—92.
5. Okhrimenko, I.V. (2009), *Vytraty ta sobivartist'sil'skohospodars'koi produktsii v rehulivanni ekonomichnykh vidnosyn sil'skohospodars'kykh pidpryemstv [Costs and cost of agricultural products in the regulation of economic relations of agricultural enterprises]*, Kyiv, Ukraine.

6. Panasiuk, V.M. (2005), Vytraty vyrobnytstva: upravlins'kyj aspekt [Production costs: a managerial aspect], Ternopil, Ukraine.

7. Partyn, H.O. (2008), Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: kontseptual'ni zasady, metody ta instrumentarij [Enterprise cost management: conceptual principles, methods and tools], Kyiv, Ukraine.

8. Partyn, H.O. and Yasins'ka, A.I. (2011), Systemoorientovane upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriemstva [System-oriented cost management of an industrial enterprise], Lviv, Ukraine.

9. Sumets', O. (2018), "Key aspects of the modern paradigm of operations management", Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal, [Online], Vol. 4, No. 3, pp. 129—147, available at: <https://www.aresjournal.com/are/article/view/188/167> (Accessed 22 April 2025).

10. Frolova, L. V. (2005), Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnia torhovel'nym pidpriemstvom [Mechanisms of logistics management of a trading enterprise], Donetsk, Ukraine.

11. Kaplan, R.S. (2007), Time Driven Activity Based Costing, Harvard Business School Press, Boston, USA.

12. Stevenson, W.S. (2008), Operations management, New York, USA.

13. Varchenko, O.M., Svyynous, I.V., Ivanova, L.S., Tkachenko, K.V. and Byba, V.A. (2020), "Methodological approaches to cost management of agricultural enterprises", Agrosvit, Vol. 12, pp. 19—26.

14. Velykyj, Yu. M. (2009), Upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Enterprise cost management], Kharkiv, Ukraine.

15. Yemel'ianov, O.Yu, Kurylo, O.B. and Petrushka, T.O. (2022), "Mechanism, methods and ways of managing the costs of enterprises as tools for increasing the efficiency of their economic activities", Economy and Society, [Online], vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>.

16. Zapsha, H. M., Sakhats'kyj, M. P., and Mel'nychuk, O. I. (2020), Lohistyka [Logistics], Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine.

17. Movchaniuk, A. (2021), "The economic essence of production costs and their role in the management system of agricultural enterprises", Economy and Society, [Online], vol. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>.

18. Zakharchenko, V.I., Akuliushyna, M.O. and Linhur, L.M. (2024), "Modeling of enterprise cost management processes under uncertainty", Economy and Society, [Online], vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.

19. Makarenko, N.O. and Lyshenko, M.O. (2020), "Logistic approach to rational management and coordination of flow processes in agricultural enterprises", Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 3, pp. 121—131.

20. Lviv Commercial Academy (2015), "Logistic", available at: https://pidru4niki.com/72620/logistika/zmist_printsipi_kontseptsii_logistiki_harakteristika_osnovnih_polozhen_kontseptsii_logistiki (Accessed 22 April 2025).

21. Dudar, T. H. and Voloshyn, R.V. (2012), Osnovy lohistyky: navch. posib. [Basics of logistics: teaching. manual], TsUL, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23892

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 338.43:631.16:658.8:004

В. В. Лазебник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1581-5088>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.88

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВИРОБНИКІВ НАСІННЯ ГАРБУЗА

V. Lazebnyk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

DIGITAL TOOLS IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF PUMPKIN SEED PRODUCERS

У статті розглянуто сучасні підходи до впровадження цифрових інструментів у систему управління маркетингом виробників насіння гарбуза в Україні. Визначено основні проблеми, з якими стикаються підприємства у цьому сегменті: обмеженість цільового ринку, сезонність попиту, необхідність ефективної диференціації продукції та побудови стійких клієнтських відносин. Досліджено роль цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності виробників, зокрема шляхом інтеграції CRM-систем, аналітики великих даних, інтернет-маркетингу та мультиканальних стратегій збуту. На прикладі компанії "Агросем" продемонстровано результати впровадження цифрових рішень: зростання обсягів продажів, розширення клієнтської бази, вихід на ринок органічної продукції. Запропоновано напрями удосконалення маркетингової діяльності, серед яких персоналізація комунікацій, розвиток програм лояльності, активізація цифрового просування та інтеграція інноваційних технологій. Матеріали дослідження можуть бути корисними для науковців, практиків аграрного бізнесу та консультантів із цифрового маркетингу.

The article examines modern approaches to the integration of digital tools into the marketing management system of pumpkin seed producers in Ukraine. The study identifies the key challenges faced by enterprises in this segment: limited market size, seasonality of demand, the need for effective product differentiation, and the importance of building long-term customer relationships. It is argued that traditional marketing methods no longer ensure sufficient consumer engagement or competitiveness in the digital economy environment.

The role of digitalization in enhancing the competitive position of agricultural producers is highlighted, with particular emphasis on the implementation of CRM systems, big data analytics, internet marketing, and multichannel sales strategies. Digital technologies open new opportunities for analyzing consumer behavior, optimizing marketing campaigns, improving communication quality, and expanding market presence.

Using the case of the Ukrainian company "Agrosem," the study demonstrates the practical effectiveness of a comprehensive digital marketing system. The company achieved significant results, including increased sales volumes, a broader client base, entry into organic farming markets, and improved customer satisfaction indicators.

Based on the analysis, the article proposes practical recommendations for further improvement of marketing management in the pumpkin seed production sector. These include the development of personalized communication with customers, the introduction of loyalty programs, the strengthening of digital promotion efforts, the use of predictive analytics based on big data and artificial intelligence technologies, and the diversification of the product portfolio toward innovative and organic seed varieties.

The research findings can serve as a theoretical and practical basis for agricultural enterprises seeking to strengthen their market positions through digital transformation. The results are particularly relevant for small and medium-sized businesses striving to compete successfully in highly dynamic and specialized agribusiness markets.

Ключові слова: насіння гарбуза, цифрові технології, маркетингове управління, CRM-системи, аграрний маркетинг, інтернет-маркетинг, агробізнес, конкурентоспроможність.

Key words: pumpkin seeds, digital technologies, marketing management, CRM systems, agricultural marketing, internet marketing, agribusiness, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний аграрний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості продукції та необхідністю постійної адаптації до змін технологічного середовища. Виробники насіння гарбуза, як специфічного сегмента агробізнесу, стикаються з низкою викликів: обмеженим обсягом цільового ринку, сезонністю попиту, необхідністю ефективною диференціацією продукції та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Традиційні маркетингові підходи вже не забезпечують достатнього рівня залучення споживачів і підтримки конкурентоспроможності.

У таких умовах особливої актуальності набуває інтеграція цифрових інструментів у систему управління маркетингом: CRM-систем, автоматизації комунікацій, цифрової аналітики, інтернет-маркетингу та мультимедійних платформ збуту. Водночас у виробників насіння гарбуза спостерігається недостатня обізнаність і обмеженість ресурсів для впровадження таких інновацій. Наявні дослідження переважно фокусуються на великих агрохолдингах або на загальному впливі цифровізації на агробізнес, тоді як питання адаптації цифрових маркетингових інструментів до потреб малого та середнього бізнесу в сегменті виробництва насіння гарбуза залишаються малодослідженими.

Отже, постає проблема теоретичного обґрунтування та практичного впровадження цифрових інструментів у систему управління маркетингом виробників насіння гарбуза з метою підвищення їх конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та формування стійкої клієнтської бази.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впровадження цифрових технологій в систему маркетингового управління агропромисловими підприємствами активно досліджуються українськими вченими. Зокрема, О. М. Шпичак і Л. І. Мельник аналізували загальні тенденції цифровізації агробізнесу, наголошуючи на важливості автоматизації процесів збуту та комунікацій зі споживачами [1].

Chatterjee S., Rana N., Tamilmani K., Sharma A. досліджували інструменти електронної комерції у сільському господарстві, підкреслюючи їх роль у розширенні ринкових можливостей аграріїв [2]. Ніколаєвська В. приділяла увагу використанню соціальних мереж в аграрному маркетингу для оптимізації роботи з клієнтами та просування продукції [3]. Окрему увагу на розвиток цифрового маркетингу в аграрному секторі звертали також Jariwala H. та Jariwala A., які розглядали інструменти соціальних мереж та онлайн-просування як фактори підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції [4].

Проте, попри наявність значної кількості досліджень щодо цифровізації аграрного сектору в цілому, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Саме тому, існує нагальна потреба у поглибленому вивченні особливостей застосування цифрових інструментів саме в системі маркетингового управління виробниками насіння гарбуза, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

В сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій аграрний сектор змушений активно адаптувати інноваційні рішення для забезпечення власної конкурентоспроможності. Виробники насіння гарбуза, що працюють у специфічній ніші аграрного ринку, стикаються з не-

Таблиця 1. Основні елементи системи управління маркетингом

Елементи	Основні характеристики
Аналіз ринку та споживачів	Виробники насіння гарбуза активно проводять маркетингові дослідження для визначення обсягів попиту, вивчення потреб різних груп споживачів (фермерських господарств, агрохолдингів, приватних аграріїв), аналізу цінових тенденцій і оцінки конкурентного середовища.
Формування продуктової політики	Створення конкурентоспроможної пропозиції включає розробку нових сортів гарбуза із заданими агрономічними характеристиками (висока врожайність, стійкість до хвороб, відповідність вимогам органічного виробництва). Значну роль відіграють сертифікація насіння та контроль якості.
Цінова стратегія	Політика ціноутворення базується на балансі між витратами на виробництво, конкурентними цінами, ціною чутливістю цільових споживачів і можливістю пропонувати преміальні продукти за вищою ціною.
Політика розподілу	Основними каналами збуту є прямі продажі фермерам, співпраця з аграрними кооперативами, участь у спеціалізованих виставках, розвиток інтернет-торгівлі через власні сайти та торгові платформи.
Комунікаційна стратегія	Використання комплексного підходу до просування, який включає цифрові канали (соціальні мережі, контент-маркетинг, e-mail-розсилки), участь у виставках і форумах, демонстраційні покази посівів та особисті консультації агрономів.
Впровадження цифрових технологій	Інтеграція CRM-систем для управління базами даних клієнтів, використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, автоматизація маркетингових кампаній та розвиток мобільних застосунків для аграріїв сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності.
Моніторинг та оцінка ефективності	Постійний контроль результативності маркетингових заходів через KPI (обсяги продажів, приріст клієнтської бази, впізнаваність бренду) дозволяє оперативно коригувати стратегії.

Джерело: запропоновано автором на основі [3; 7–8].

обхідністю оперативного реагування на зміни споживчих вподобань, підвищення якості комунікацій із клієнтами та розширення каналів збуту. Традиційні методи маркетингового управління вже не забезпечують необхідної гнучкості та ефективності в умовах цифрової економіки. При цьому інтеграція цифрових інструментів — CRM-систем, соціальних мереж, контент-маркетингу, електронної комерції — відкриває нові можливості для побудови стійких конкурентних переваг. Однак у виробників насіння гарбуза спостерігається недостатній рівень цифровізації маркетингової діяльності, що обмежує їхній потенціал росту та розвитку. Отже, актуальність теми полягає в необхідності теоретичного обґрунтування та практичного дослідження можливостей цифрових інструментів для підвищення ефективності маркетингового управління у виробництві насіння гарбуза.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів у систему управління маркетингом виробників насіння гарбуза з метою підвищення їх конкурентоспроможності, розширен-

ня ринкових можливостей та формування стійкої клієнтської бази.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору цифрові інструменти стають невід'ємною складовою ефективного управління маркетингом виробників насіння гарбуза. Конкуренція на ринку постійно зростає, а споживачі висувають дедалі вищі вимоги до якості продукції, прозорості інформації та швидкості обслуговування. Відповідно, виробники насіння змушені впроваджувати інноваційні рішення для оптимізації маркетингових процесів, підвищення лояльності клієнтів та розширення ринкової присутності.

Цифрові технології відкривають нові можливості для глибшого аналізу споживчої поведінки, ефективнішого таргетування реклами, автоматизації продажів і підтримки клієнтів, розвитку онлайн-каналів збуту. CRM-системи, аналітичні платформи, мобільні додатки, соціальні мережі та електронна комерція — це лише частина інструментарію, який дозволяє виробникам насіння гарбуза адаптуватися до викликів ринку та забезпечити стабільне зростання бізнесу [5; 6].

Розгляд особливостей використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності

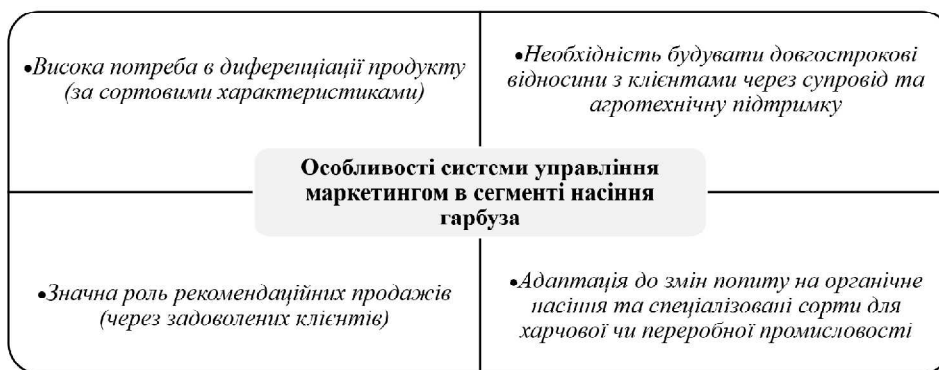


Рис. 1. Система управління маркетингом в сегменті насіння гарбуза

Джерело: запропоновано автором.

виробників насіння гарбуза є актуальним завданням, що дозволяє оцінити ефективність сучасних технологій, визначити перспективні напрями їх застосування та розробити практичні рекомендації для посилення конкурентоспроможності на ринку.

Система управління маркетингом виробників насіння гарбуза охоплює сукупність заходів, інструментів і стратегій, спрямованих на забезпечення ефективного позиціонування продукції на ринку, задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливості цієї системи визначаються специфікою аграрного ринку, сезонністю виробництва, високою залежністю від погодних умов і зміною споживчих уподобань. У таблиці 1 представлено основні елементи системи управління маркетингом виробників насіння гарбуза та їх характеристику. Кожен елемент відіграє важливу роль у побудові ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Система управління маркетингом у сегменті насіння гарбуза має низку специфічних характеристик (рис. 1), обумовлених особливостями ринку та поведінкою цільових споживачів. Однією з ключових рис є висока потреба в диференціації продукції. Виробники повинні постійно розробляти та просувати сорти насіння з унікальними агрономічними характеристиками, такими як підвищена врожайність, стійкість до захворювань, пристосованість до різних кліматичних умов або відповідність вимогам органічного землеробства. Така диференціація дозволяє не лише задовольняти різноманітні потреби споживачів, але й формувати конкурентні переваги на насиченому ринку.

Важливу роль у забезпеченні збуту відіграють рекомендаційні продажі, які ґрунтуються на позитивному досвіді попередніх покупців. В умовах аграрного ринку, де осо-

бистий досвід і довіра до постачальника мають вирішальне значення, задоволені клієнти стають неформальними амбасадорами бренду, сприяючи розширенню клієнтської бази через особисті рекомендації [3].

Крім того, ефективна маркетингова система повинна бути орієнтована на довгострокове формування та підтримку відносин із клієнтами. Це вимагає не лише якісної продукції, але й надання додаткових сервісних послуг, зокрема агротехнічного супроводу, консультацій щодо технології вирощування, демонстраційних показів та індивідуального підходу до потреб кожного господарства. Така

Таблиця 2. Ефективність системи управління маркетингом ТОВ "Агросем" у сегменті насіння гарбуза

Показник	Дані до активної цифровізації маркетингу (2019–2020 рр.)	Дані після цифровізації (2021–2023 рр.)	Зміна, %
Обсяг реалізованого насіння овочевих культур, тонн	410	580	+41.5%
Частка клієнтів, які здійснюють повторні замовлення, %	52%	68%	+30.8%
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі	15%	38%	+153.3%
Рівень клієнтської задоволеності (за результатами опитувань), %	81%	90%	+11.1%
Загальний дохід від реалізації насіння, млн грн	42	59	+40.5%
Кількість активних каналів просування (вебсайт, CRM, соцмережі, мобільний застосунок тощо)	2	5	+150%

Джерело: запропоновано автором на основі [9].

Таблиця 3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетингом виробників насіння гарбуза

Напрями	Характеристика
Поглиблення персоналізації комунікацій з клієнтами	Запровадження більш глибокого аналізу поведінкових даних клієнтів через CRM-систему дозволить формувати індивідуальні пропозиції, рекомендації щодо вибору сортів залежно від регіону та типу господарства, що підвищить рівень задоволеності та лояльності споживачів.
Розвиток програм лояльності та партнерських відносин	Запровадження накопичувальних систем знижок, бонусних програм для постійних клієнтів, а також організація партнерських агрономічних клубів і навчальних семінарів дозволить стимулювати повторні закупівлі та поглибити взаємодію з клієнтською базою.
Активізація цифрового просування	Розширення присутності в цифровому середовищі через ведення професійного блогу, створення відеоконтенту про вирощування гарбуза із використанням власного насіння, застосування таргетованої реклами у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) для різних сегментів споживачів дозволить суттєво збільшити охоплення цільової аудиторії.
Інтеграція технологій big data та штучного інтелекту	Використання аналітичних платформ для прогнозування змін попиту на основі кліматичних умов, економічних трендів і змін законодавства у сфері органічного виробництва сприятиме точнішому плануванню виробничої та маркетингової діяльності.
Розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів	Орієнтація на розробку нових сортів, спеціалізованих під органічне виробництво, переробку на олію чи харчову продукцію, дозволить ефективно реагувати на зміни у попиті й забезпечити вихід на нові ринкові ніші.
Зміцнення бренду через соціальну відповідальність	Активна участь у програмах підтримки сталого сільського господарства, освітніх проектах для фермерів і ініціативах з охорони довкілля дозволить посилити емоційний зв'язок бренду з клієнтами і покращити його репутацію на ринку.
Оптимізація логістики та сервісного обслуговування	Розвиток швидкої доставки замовлень, створення регіональних складів і системи агрономічної підтримки «на місцях» допоможе мінімізувати час між замовленням і отриманням продукції, що є критично важливим у аграрному секторі.

Джерело: запропоновано автором.

стратегія дозволяє не лише збільшити лояльність клієнтів, а й забезпечити стабільність попиту в довгостроковій перспективі.

Окрему увагу необхідно приділяти адаптації до змін попиту, зокрема на органічне насіння та спеціалізовані сорти, що орієнтовані на потреби харчової та переробної промисловості. Зростання популярності органічного землеробства вимагає від виробників насіння постійного оновлення асортименту відповідно до нових екологічних стандартів та вимог сертифікації [8]. Успішна адаптація до цих змін є запорукою збереження конкурентоспроможності та розширення присутності на перспективних ринкових нішах.

У Таблиці 2 представлено результати впровадження цифрових інструментів у систему управління маркетингом на прикладі діяльності ТОВ "Агросем", одного з провідних постачальників насіння овочевих культур в Україні. Аналіз динаміки ключових показників за пері-

од до та після активної цифровізації (2019—2023 рр.) дозволяє зробити висновки про ефективність інтеграції CRM-систем, багатоканальної комунікації, онлайн-продажів та цифрової аналітики.

Так, обсяг реалізованого насіння зріс на 41,5%, що свідчить про успішну адаптацію маркетингових стратегій до змін споживчої поведінки та ринкових умов. Помітно збільшилась частка клієнтів, які здійснюють повторні замовлення (+30,8%), що вказує на зміцнення довіри та підвищення рівня лояльності цільової аудиторії. Особливо показовим є зростання частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації з 15% до 38%, що демонструє ефективність використання цифрових каналів дистрибуції.

Крім того, покращення рівня клієнтської задоволеності (з 81% до 90%) та зростання доходу на понад 40% підтверджують, що цифровізація сприяє підвищенню якості обслуговування та розширенню ринкової присутності підприємства. Збільшення кількості активних маркетингових каналів з 2 до 5 (вебсайт, CRM-система, мобільний застосунок, соціальні мережі, email-розсилки) свідчить про перехід до мультиканального підходу у взаємодії з клієнтами.

Загалом, результати компанії "Агросем" демонструють, що послідовне впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність дозволяє суттєво покращити показники ефективності, забезпечити стійке зростання та зміцнити конкурентні переваги на ринку насінневої продукції.

На основі проведеного аналізу ефективності системи управління маркетингом на прикладі компанії "Агросем" можемо запропонувати кілька напрямів удосконалення, які сприятимуть подальшому зміцненню конкурентних позицій та зростанню результативності маркетингової діяльності виробників насіння гарбуза (таблиця 3).

Запропоновані заходи спрямовані, в першу чергу, на поглиблення взаємодії з клієнтами, підвищення інноваційності маркетингової політики та зміцнення позицій виробників насіння гарбуза в умовах динамічного розвитку аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах цифрової трансформації аграрного сектору виробники насіння гарбуза стикаються з необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління маркетингом. Сучасний

ринок висуває нові вимоги до якості продукції, швидкості обслуговування, гнучкості комунікацій та здатності формувати довгострокові відносини із клієнтами.

Інтеграція цифрових інструментів — таких як CRM-системи, платформи електронної комерції, контент-маркетинг і аналітика великих даних — відкриває для виробників нові можливості підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринкової присутності та зміцнення клієнтської лояльності.

Аналіз практичного досвіду ТОВ "Агросем" показав, що системне впровадження цифрових рішень дозволяє суттєво підвищити обсяги продажів, збільшити частку постійних клієнтів, розширити вихід на нові ринкові ніші та забезпечити стабільне зростання доходу. Разом з тим, виявлено низку напрямів, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема в сфері персоналізації комунікацій, розвитку програм лояльності, розширення цифрового просування та впровадження інноваційних технологій прогнозування попиту.

Саме тому, на нашу думку, для підвищення конкурентоспроможності виробників насіння гарбуза необхідним є комплексний підхід до цифровізації маркетингової системи, що поєднує використання новітніх технологій, орієнтацію на потреби споживачів та розвиток довгострокових партнерських відносин. Запропоновані у статті практичні рекомендації можуть слугувати основою для розробки ефективних маркетингових стратегій як для малих і середніх підприємств, так і для великих гравців ринку.

Література:

1. Шпичак О. М. Цифровізація аграрного сектору економіки України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка АПК. 2021. № 2. С. 7—16.
2. Chatterjee S., Rana N. P., Tamilmani K., Sharma A. The adoption of CRM systems in the agribusiness sector: A systematic literature review. *Information Systems Frontiers*. 2020. № 22. P. 1005—1023.
3. Ніколаєвська В., Брижата А. Сучасні тенденції просування продукції в соціальних мережах. Editorial board. 2022. С. 212.
4. Jariwala H., Jariwala A. Role of e-commerce in agriculture marketing. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. 2021. № 9 (6). P. 412—419.
5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. 2021. P. 168—238.

6. Кифяк В., Олійник О. Інтеграція принципів циркулярної економіки в сталий розвиток бізнес-моделей аграрного сектору в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 38—45.

7. Лазебник В. В. Світовий досвід формування маркетингових стратегій на ринку органічних добрив. *Collection of scientific papers "SCIENTIA"*. 2025. С. 39—41.

8. Ніколаєвська В. В. Ринок органічної продукції та перспективи його розвитку в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Вип. 1. С. 163—171. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-1-163-171>

9. Офіційний веб-сайт компанії ТОВ "Агросем". 2025. URL: <https://agrosem.ua> (Дата звернення: 29.04.2025).

References:

1. Shpychak, O. M. (2021), "Digitalization of Ukraine's agricultural sector: current state and development prospects", *Economy of AIC*, vol. 2, pp. 7—16.
2. Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2020), "The adoption of CRM systems in the agribusiness sector: A systematic literature review", *Information Systems Frontiers*, vol. 22, pp. 1005—1023.
3. Nikolaievskaya, V., & Bryzhata, A. (2022), "Modern trends in product promotion through social networks", *Editorial Board*, pp. 212.
4. Jariwala, H., & Jariwala, A. (2021), "Role of e-commerce in agriculture marketing", *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, vol. 9(6), pp. 412—419.
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021), "Marketing 5.0: Technology for Humanity", *John Wiley & Sons*, pp. 168—238.
6. Kifiak, V., & Oliinyk, O. (2025), "Integration of circular economy principles into sustainable development of agribusiness models under digitalization", *Economic Space*, vol. 197, pp. 38—45.
7. Lazebnyk, V. V. (2025), "Global experience in shaping marketing strategies in the organic fertilizer market", *Collection of scientific papers "SCIENTIA"*, pp. 39—41.
8. Nikolaievskaya, V. (2020), "The organic products market and prospects of its development in Ukraine", *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 1, pp. 163—171. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-1-163-171>
9. Official website LLC "Agrosem" (2025), available at: <https://agrosem.ua> (Accessed 29 April 2025). *Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.*

УДК 339.172

А. І. Масло,

к. е. н., докторант кафедри глобальної економіки,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5063-8336>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.94

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІРЖ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

A. Maslo,

PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Global Economics,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

DIRECTIONS FOR IMPROVING OF THE EXCHANGES ACTIVITIES ON DOMESTIC ORGANIZED COMMODITY MARKETS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

У статті висвітлено сучасний стан та напрями удосконалення діяльності товарних бірж на вітчизняних організованих товарних ринках у повоєнний період. Проведена оцінка свідчить про зростання обсягів торгівлі на вітчизняних товарних біржах в останні роки. На основі узагальнення наукових поглядів вітчизняних дослідників запропоновано основні пріоритетні напрями подальшого розвитку діяльності вітчизняних товарних бірж на організованих товарних ринках сільськогосподарської продукції, які включають наступні першочергові заходи: удосконалення регулювання діяльності товарних бірж на вітчизняних організованих товарних ринках; формування інвестиційно-привабливого середовища для акумуляції інвестиційного капіталу на вітчизняних організованих товарних ринках; забезпечення необхідної біржової інфраструктури для впровадження біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію; розробку і впровадження нових видів біржових контрактів на сільськогосподарські активи розрахункової форми; цифровізацію та використання інноваційних технологій, а саме штучного інтелекту, тощо.

The article highlights the current state and directions for improving the activities of commodity exchanges on domestic organized commodity markets in the post-war period. The assessment indicates an increase in trade volumes on domestic commodity exchanges in recent years. It was found that by 2021, the main types of exchange assets on more than 500 commodity exchanges were agricultural products. The adoption of the Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets" in 2021 brought about radical changes for the development of exchange trading in commodity assets, including agricultural products. In accordance with this legislative act, the requirements for the activities of commodity exchanges in Ukraine were strengthened. It is noted that in modern conditions, exchange trading in agricultural commodity markets is regulated by the National Securities and Stock Market Commission, as well as spot trading by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. It is noted that the Russian large-scale military aggression on the martial law in Ukraine has made its negative adjustments to the development of organized commodity markets in Ukraine. Martial law, which was introduced in Ukraine after the start of a full-scale war, has caused a large number of risks and influenced the instability of the economic environment and created unfavorable conditions for investment. The main

priority areas for the further development of the activities of domestic commodity exchanges on organized commodity markets of agricultural products are proposed, which include: improving the regulation of the activities of commodity exchanges on domestic organized commodity markets; forming an investment-attractive environment for the accumulation of investment capital on domestic organized commodity markets; providing the necessary exchange infrastructure for the implementation of exchange trading in derivative contracts for agricultural products; developing and implementing new types of exchange contracts for agricultural assets of a settlement form; digitalization and use of innovative technologies, namely artificial intelligence, etc.

Ключові слова: товарні біржі, організовані товарні ринки, сільськогосподарська продукція, деривативні контракти, ліцензійні умови.

Key words: commodity exchanges, organized commodity markets, agricultural products, derivative contracts, licensing terms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Глобальна дестабілізація викликана геополітичною нестабільністю, яка посилилась у 2025 році, сприяла кардинальним змінам на міжнародних та національних організованих товарних ринках. У нинішній ситуації спостерігається більш виражений вплив політичних фундаментальних факторів, ніж економічних, на формування світової біржової кон'юнктури. Різка зміна політичної орієнтації США в останні кілька місяців засвідчила про наявність значного впливу геополітичної поведінки ключових країн на міжнародній арені на стабільність міжнародних організованих ринків капіталу, а також товарних активів, зокрема енергоресурсів та дорогоцінних металів. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває систематичне дослідження ключових фундаментальних факторів, які впливають на формування цінової кон'юнктури на організованих товарних ринках сільськогосподарської продукції та виявлення основних тенденцій розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням сучасного стану та тенденцій розвитку вітчизняних організованих товарних ринків в умовах повоєнного відновлення економіки України займається значна кількість науковців та практиків: М. Бурлаченко [7], Л. Войтович [5], А. Глуша, А. Головка [9], О. Голубка [8], Г. Завадських [11], М. Ільчук, С. Кваша, Р. Магмедов [4], В. Міщенко [5], О. Ніколайчук [10], І. Охріменко, В. Радько, Ю. Рубан, М. Солодкий, О. Сохацька, В. Тебенко [11], М. Федик [5], В. Яворська [6] та інші. Водночас,

актуальності набуває подальша розробка організаційно-економічних напрямів подальшого удосконалення діяльності вітчизняних товарних бірж.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення основних тенденцій розвитку вітчизняних бірж на організованих товарних ринках сільськогосподарської продукції в умовах повоєнного відновлення економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобальної макроекономічної нестабільності, геополітичної напруженості, наслідком якої є зростання світової цінової волатильності, широкомасштабна війна в Україні кардинально впливає на сучасний стан і тенденції розвитку вітчизняної біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Історія формування вітчизняних організованих товарних ринків розпочалась після проголошення Незалежності України, тобто на початку 90-х років минулого століття. З боку держави було прийнято багато нормативних актів, спрямованих на активізацію роботи вітчизняних товарних бірж. Проте, занадто ліберальний підхід у даному напрямку створив спрощені умови у відкритті товарних бірж, як неприбуткових організацій. Відсутність жорстких вимог з боку держави до організаційної структури товарних бірж з перших днів становлення вітчизняної біржової інфраструктури забезпечила надмірне зростання їх кількості, проте не якісних показників їхньої роботи. Як бачимо, результатом стало надмірне зростання числа різних видів товарних бірж. На рис. 1. можна спостерігати динаміку відкриття нових

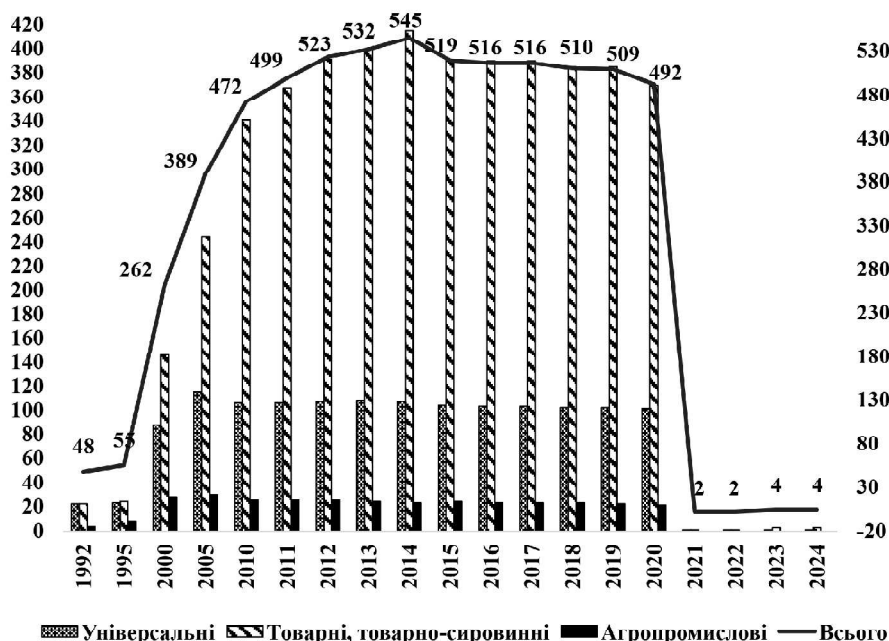


Рис. 1. Динаміка кількості бірж на організованих товарних ринках України

Джерело: розроблено автором на основі [2; 10, с. 16].

бірж на організованих товарних ринках, структуровану за їх спеціалізацією на наступні види [10, с. 16]:

- універсальні біржі;
- товарні та товарно-сировинні біржі;
- агропромислові біржі.

До 2021 року основними видами біржових активів на товарних біржах України були сільськогосподарська продукція і різноманітні види товарів народного споживання.

Кардинальні зміни для розвитку біржової торгівлі товарними активами, у тому числі сільськогосподарською продукцією, були викликані прийняттям у 2021 року Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки". У відповідності з даним законодавчим актом відбулось посилення вимог до діяльності товарних бірж України [1].

У сучасних умовах регулювання біржової торгівлі на товарних ринках сільськогоспо-

Таблиця 1. Кількість ліцензованих товарних бірж в Україні

№	Назва біржі	Дата отримання ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарній біржі	Дата отримання ліцензії щодо діяльності з організації укладання деривативних контрактів на товарних біржах	Дата отримання ліцензії щодо професійної діяльності на ринках капіталу - клірингова діяльність з визначення зобов'язань
1	ТОВ «Українська енергетична біржа»	30.06.2021 р.	24.12.2024 р.	-
2	ТОВ «Українська універсальна біржа»	30.09.2021 р.	23.12.2024 р.	-
3	ТОВ «Українська торгова платформа»	10.08.2023 р.	-	10.08.2023 р.
4	ТОВ «Українська ресурсна біржа»	16.08.2023 р.	-	16.08.2023 р.

Джерело: систематизовано за даними НКЦПФР [2].

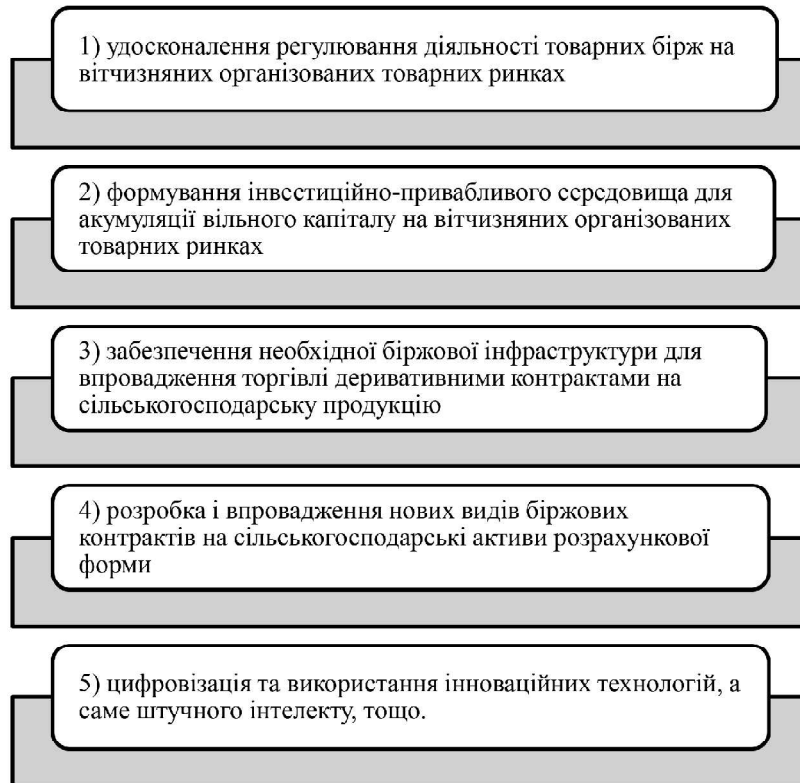


Рис. 2. Організаційно-економічні етапи удосконалення діяльності бірж на вітчизняних товарних ринках сільськогосподарської продукції у повоєнний період

Джерело: розроблено автором на основі систематизації [4—11].

дарської продукції відбувається Національною комісією цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), а також з боку Міністерства аграрної політики та продовольства України [1].

За даними НКЦПФР упродовж 2021—2025 рр. в Україні ліцензії на здійснення провадження професійної діяльності з організації біржової торгівлі продукцією на товарних біржах, які відносяться до організованих товарних ринків, отримали 4 товарні біржі (табл. 1) [2—3].

Як бачимо, станом на квітень 2025 року, в Україні лише чотири біржі мають чинні ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі продукцією на товарній біржі. Всі вище вказані біржі реорганізовані у форму товариств з обмеженою відповідальністю. При цьому, у рік прийняття Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки" першими ліцензії отримали Українська енергетична біржа та Українська універсальна біржа, які вже на той час мали тривалу історію свого функціонування. Інші дві біржі можна вважати новими, адже вони почали свою діяльність з отриманням ліцензій у 2023 році.

НКЦПФР за останні три роки оптимізували ліцензійні умови для провадження профе-

сійної діяльності на організованих товарних ринках, запровадивши ряд нововведень. У даному випадку, Комісія додала нові вимоги, а саме [3]:

- внесла новий вид професійної діяльності на організованих товарних ринках — діяльність з організації укладання деривативних контрактів на товарних біржах (ліцензії на цей вид професійної діяльності отримали Українська енергетична біржа та Українська універсальна біржа у 2024 р.);

- доповнила вимоги нормами щодо необхідності запровадження та підтримання товарною біржою прозорих та відкритих процедур у прийнятті звернень від учасників торгів, які мають доступ до організованих біржою торгів.

Важливо відмітити посилення вимог до наявності на товарних біржах програмного і технічного забезпечення з метою підвищення якісного обслуговування біржових учасників та забезпечення ліквідності біржової торгівлі на основі розширення їх кількості, у тому числі через залучення зарубіжних інвесторів. У даному напрямку додано наступні норми [3]:

- зобов'язання товарними біржами здійснювати резервне дублювання своїх електронних інформаційних масивів;

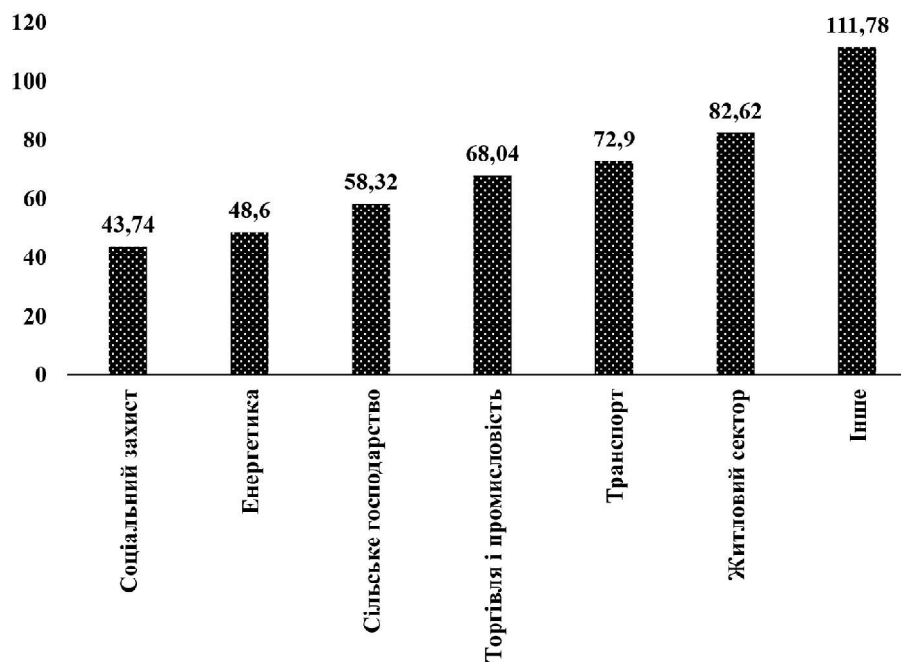


Рис. 3. Потреба для післявоєнної відбудови різних секторів України на період 2024–2034 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [5].

— забезпечення ведення електронного обігу оголошень про проведення біржових електронних аукціонів;

— ведення товарними біржами електронного обліку отриманих від учасників скарг для проведення прозорого арбітражу;

— моніторингу інформації про усіх членів товарних бірж та біржових учасників, які приймають участь у купівлі-продажу біржових активів; періодичності укладання і виконання біржових контрактів;

— процедури дистанційного доступу до біржових торгів;

— набуття членства на товарних біржах, затвердженої процедури правилами біржової торгівлі.

Кожна ліцензована товарна біржа зобов'язана затверджувати правила біржової торгівлі, а також стандартизовані форми біржових контрактів, особливо якщо це стосується специфікацій деривативів.

Як свідчить зарубіжний досвід, однією з важливих передумов для удосконалення біржової торгівлі спотовими та строковими контрактами на сільськогосподарську продукцію є наступні етапи (рис. 2).

Трансформація регулювання діяльності вітчизняних товарних бірж відбувається з врахуванням проєвропейського курсу України. На даний момент Україна вже підписала низку меморандумів із зарубіжними та вітчизняними регуляторами, у тому числі Міністерством аграр-

ної політики та продовольства України. Сьогодні вже ведеться робота у напрямку спільного врегулювання біржових операцій, які пов'язані з ринком спотових контрактів на сільськогосподарську продукцію, що закінчуються поставкою базових активів. російська широкомасштабна військова агресія та воєнний стан в Україні внесли свої негативні корективи у розвиток організованих товарних ринків України. Воєнний стан, який був запроваджений в Україні після початку повномасштабної війни, спричинив виникнення великої кількості ризиків і вплинув на нестабільність економічного середовища та створив несприятливі умови для інвестицій.

У цій ситуації, за підрахунками вчених-економістів, у наступні 10 років Україні необхідно буде залучити велику кількість іноземних інвестицій на відбудову всіх секторів вітчизняної економіки.

Водночас, необхідно відмітити, що навіть під час воєнного стану в Україні продовжують здійснювати свою господарську діяльність товарні біржі, що свідчить про зростання обсягів укладених угод на вітчизняних організованих товарних ринках. Разом з тим, нині порушення логістичних ланцюгів поставок на експорт сільськогосподарської продукції призводить до низької зацікавленості біржових учасників в укладанні спотових контрактів на сільськогосподарську продукцію на вітчизняних товарних біржах.

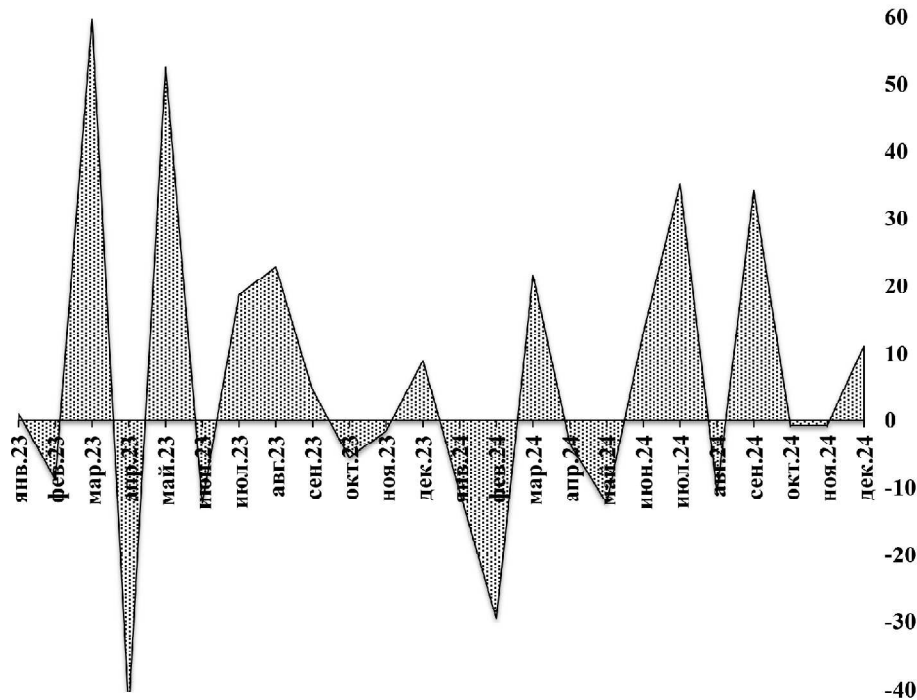


Рис. 4. Темпи приросту укладених угод на вітчизняних товарних біржах, %

Джерело: побудовано автором на основі даних НКЦПФР [2].

Темпи приросту обсягів біржової торгівлі різними видами товарних активів на вітчизняних організованих товарних ринках свідчать про відновлення роботи бірж та зростання зацікавленості з боку ринкових учасників у використанні біржових інструментів.

Враховуючи важливу роль сільськогосподарської продукції у формуванні експортного потенціалу України на міжнародних аграрних ринках, виникає потреба у подальшій розробці та впровадженні нових видів біржових контрактів на сільськогосподарську продукцію на вітчизняних організованих товарних ринках, спираючись на використання багаторічного зарубіжного досвіду у даному напрямі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, біржова торгівля деривативними контрактами являється одним з перспективних напрямів над яким нині працюють кілька вітчизняних товарних бірж. Так, Українська енергетична біржа та Українська універсальна біржа вже отримали ліцензії на впровадження біржової торгівлі деривативними контрактами на основні види товарних активів, зокрема енергоресурси та сільськогосподарську продукцію. Необхідна біржова інфраструктура, зокрема кліринг, також забезпечить на першому етапі впровадження торгівлі деривативними контрактами на основні види зернових і олійних куль-

тур та продуктів їх переробки без поставки цих біржових активів. Водночас, досить привабливим є також запровадження біржової торгівлі на вітчизняних біржах розрахункових деривативних контрактів на міжнародні біржові ціни (ETF). Такий досвід вже застосовували у свій час Індія, Бразилія та Аргентина. У сучасних умовах повоєнного відновлення економіки України подальший розвиток вітчизняних організованих товарних ринків стане ключовим фактором у забезпеченні економічного зростання країни та відновлення виробничих потужностей ведучих суб'єктів організованих товарних ринків.

Література:

1. Закон України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>. (дата звернення: 29.04.2025).
2. Інформаційно-аналітичні ресурси НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>. (дата звернення: 29.04.2025).
3. Оптимізація ліцензійних умов для товарних бірж: Комісія розробила нову редакцію. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/optymizatsiia-litsenziinykh-umov-dlia-tovarnykh-birzh-komisiia-rozrobyla-novu-redaktsiiu>. (дата звернення: 29.04.2025).
4. Магмедов Р. Реформування біржового ринку. Що змінилося? Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/8/717703>. (дата звернення: 29.04.2025).

5. Войтович, Л., Федик, М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>. (дата звернення: 29.04.2025).

6. Яворська В.О. Аналіз ринків капіталу та організованих товарних ринків. Інфраструктура ринку. Випуск 69. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-5>. (дата звернення: 29.04.2025).

7. Бурлаченко М. Вплив воєнних дій на біржовий ринок зерна в Україні. Аграрна економіка. 2022. № 11(2). С. 45—52.

8. Голубка О. Перспективи розвитку біржових торгів в аграрному секторі. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 19—27.

9. Головка А. Сучасний стан та перспективи розвитку біржової торгівлі в Україні. URL: https://ufin.com.ua/analit_mat/rzp/052.htm. (дата звернення 29.04.2025 р.).

10. Ніколайчук О. Розвиток біржової торгівлі: сучасний стан та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. URL:<https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf>. (дата звернення 29.04.2025 р.).

11. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку біржового товарного ринку України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2018. № 1(36). URL:<https://core.ac.uk/reader/196144770>. (дата звернення 29.04.2025 р.).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About capital markets and organized commodity markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (Accessed 29 Apr 2025).

2. National Securities And Stock Market Commission (2024), "Informatic-analitical resources", available at: <https://www.nssmc.gov.ua>. (Accessed 29 Apr 2025).

3. National Securities And Stock Market Commission (2025), "Optimization of licensing conditions for commodity exchanges: The Commission has developed a new version", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/optymizatsiia-litsenziinykh-umov-dlia-tovarnykh-birzh-komisiia-rozrobyl-novu-redaktsiui>. (Accessed 29 Apr 2025).

4. Mahmedov, R. (2024), "Stock market reform. What has changed?", Ekonomichna Pravda, available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/8/717703> (Accessed 29 Apr 2025).

5. Voitovych, L. Fedyk, M. (2024), "Strategy for post-war economic recovery of Ukraine in the

context of European integration", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112> (Accessed 29 Apr 2025).

6. Yavorska, V.O. (2022), "Analysis of capital markets and organized commodity markets", Infrastruktura rynku, vol. 69, available at: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-5> (Accessed 29 Apr 2025).

7. Burlachenko, M. (2022), "The impact of military operations on the grain exchange market in Ukraine", Ahrarna ekonomika, vol. 11 (2), pp. 45—52.

8. Holubka, O. (2021), "Prospects for the development of exchange trading in the agricultural sector", Ekonomika APK, vol. 4, pp. 19—27.

9. Holovko, A. "Current status and prospects for the development of stock trading in Ukraine", Ukraina finansova, available at: https://ufin.com.ua/analit_mat/rzp/052.htm (Accessed 29 Apr 2025).

10. Nikolaichuk, O. (2022), "Development of stock trading: current state and prospects", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 6, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-02.pdf> (Accessed 29 Apr 2025).

11. Zavadskykh, H. M. Tebenko, V. M. (2018), "Current state and prospects for the development of the Ukrainian commodity exchange market", Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu, vol. 1 (36), available at: <https://core.ac.uk/reader/196144770> (Accessed 29 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання


Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 631.1 / 330.4

О. В. Риковська,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2723-8313>**О. В. Михайленко,**

к. е. н., старший науковий співробітник, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5214-6341>**О. В. Фраєр,**

к. е. н., науковий співробітник, Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5468-6026>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.101

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ АГРОЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

O. Rykovska,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Stat Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"

O. Mykhailenko,

PhD in Economics, Senior Researcher,

Stat Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"

O. Fraier,

PhD in Economics, Researcher,

Stat Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine"

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING AGROECOLOGICAL INITIATIVES: FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE

Стаття присвячена аналізу міжнародного досвіду у сфері оцінювання агроекологічних ініціатив. В ній обґрунтована необхідність розробки та впровадження системи моніторингу й оцінки ефективності імплементації принципів агроекології в Україні. Розкрита сутність мультирівневої системи оцінювання агроекологічного переходу S. Gliessman, яка передбачає проведення аналізу змін у виробничих практиках, у суспільній свідомості та у політиці держави. Узагальнені методичні підходи, які лежать в основі оцінки агроекологічної ефективності розвитку TAPE, розробленої експертами Світової продовольчої організації ООН (ФАО). Проаналізовано критеріальний апарат типології фермерських господарств, представлений в рамках проєкту LIFT "Low-Input Farming and Territories", визначено підходи до оцінки впливу екологізації сільського господарства на навколишнє середовище, соціум та сталість розвитку територіальних громад.

The article examines international experience in evaluating agroecological initiatives. Its objective is to explore methodological approaches for assessing the socio-economic and environmental dimensions of agricultural transformation toward agroecology. The information base comprises scientific publications and open-source data on this topic. This paper argues for the development and implementation of a monitoring and evaluation system to measure the effectiveness of agroecological principle adoption in Ukraine. It outlines the multi-tier assessment framework for agroecological transition proposed by S. Gliessman, which involves analyzing changes in production practices (reducing dependence on external inputs, substituting industrial or traditional methods with alternative practices, and redesigning agroecosystems), shifts in public awareness, and policy reform. The article also synthesizes the methodological approaches

underlying the evaluation of agroecological performance in the TAPE (Tool for Agroecology Performance Evaluation (TAPE) developed by experts of Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), and delineates their alignment with the ten elements of agroecology. Furthermore, it evaluates the criteria framework for farm typology presented within the LIFT (Low-Input Farming and Territories) project, identifying approaches to assess the impacts of agricultural greening on the environment, society, and the sustainable development of local communities. Finally, the paper highlights the critical importance of establishing a robust monitoring and evaluation system for agroecology in Ukraine, particularly in light of its European integration aspirations. EU member states, recognizing the need to green their agricultural sectors, have adopted key policy documents such as the Farm to Fork Strategy, the EU Biodiversity Strategy 2030 — Bringing Nature Back to Our Lives, and the EU Soil Strategy for 2030. As an EU candidate country, Ukraine should harmonize its legislation with the EU regulatory framework to contribute to these common objectives.

Ключові слова: агроекологічний перехід, сталі агропродовольчі системи, критерії оцінювання, соціоекономічний та екологічний виміри, трансформація сільського господарства.

Key words: agro-ecological transition, sustainable agri-food systems, evaluation criteria, socio-economic and environmental dimensions, agricultural transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У контексті зростаючого глобального інтенсивного розвитку, агроекологія набуває особливого значення як міждисциплінарна наукова галузь, що поєднує екологічні, соціальні та економічні аспекти функціонування аграрних систем. Здійснення агроекологічного переходу, як процесу трансформації традиційного сільського господарства у напрямі більш стійких і екологічно збалансованих моделей, вимагає ефективних механізмів моніторингу та оцінювання.

Проведення емпіричних і теоретичних досліджень сприяє виявленню нових закономірностей функціонування агроєкосистем, що, в свою чергу, веде до оновлення категоріального апарату та індикаторів оцінювання, розробки нових методів та інструментів аналізу. Впродовж останнього десятиліття спостерігається зростаючий науковий інтерес до соціоекономічного виміру агроекології, що зумовлює необхідність розробки орієнтирів і критеріїв для вимірювання життєздатності та стійкості агроекологічних трансформацій. Особлива увага приділяється вивченню динаміки складних взаємопов'язаних процесів поступового переходу до сталих моделей сільського господарства. Попри зростаючу увагу до цих питань, універсальної системи оцінювання поступу агроекологічного переходу наразі не існує. Особливу складність становить вимірювання соціоекономічних проявів такого переходу, які, незважаючи на свою важливість, досі залишаються менш розробленими у методологічному плані.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих підходів до оцінювання динаміки агроекологічних транс-

формацій, що дозволить не лише виявляти поточні тенденції, а й формулювати рекомендації для політики та практики сталого сільського розвитку. Важливою складовою таких оцінок є соціоекономічні індикатори, які відображають адаптивність господарств до змін, а також ступінь інтеграції принципів агроекології в місцеві соціоекономічні контексти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Агроекологія являє собою надзвичайно багатогранну, багатовимірну та динамічну концепцію господарювання, тому стає предметом численних досліджень. Серед закордонних науковців цією проблематикою опікувались De Schutter O., Gliessman S., Runhaar H., Coe E.S. та ін., серед вітчизняних — Зінченко О.І., Лагутенко О.Т., Лановенко О.Г., Остапін О.О., Фурдичко О.І. Їх роботи здебільшого присвячені трактуванню терміну "агроекологія", його змістовному наповненню, визначенню перспективних агроекологічних практик та ключових рушійних сил їх масштабування, обґрунтуванню обов'язкових умов здійснення агроекологічного переходу тощо. Водночас поза увагою дослідників зазвичай залишається формування системи моніторингу та оцінювання ефективності впровадження принципів агроекології, що практично унеможливує проведення якісного аналізу досягнутих результатів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження методичних підходів до оцінювання процесів агроекологічної трансформації з акцентом на соціоекономічних чинниках.



Рис. 1. Синтез наукових підходів Гліссмана і ФАО у вивченні агроекологічного переходу

Джерело: побудовано автором на основі [3], [4].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

П'ятирівнева система Гліссмана. Американський дослідник Стефан Гліссман запропонував 5-ти рівневий підхід до визначення поступу агроекологічного переходу, з наголосом на тому, що разом із оцінкою змін виробничих практик потрібно зважати на зміни у суспільній свідомості та трансформації політик [1]. Методологія Гліссмана аналізує континіум переходу. Згідно його класифікації перші три рівні описують кроки, які фермери можуть фактично зробити у своїх господарствах для переходу від промислових до сталих агрокосистем. Два додаткові рівні виходять за рамки сільськогосподарства та охоплюють ширшу продовольчу систему та суспільство.

За його визначенням система відповідає основним агроекологічним принципам, якщо досягнуто рівня 3. Рівні 4 та 5 виходять за рамки виробництва та зосереджені на соціально-економічних аспектах, таких як відновлення

зв'язків між виробниками і споживачами та відповідальне управління.

Розробки Гліссмана у сфері дослідження агроекологічного переходу кореспондуються з основними принципами розуміння агроекологічної концепції ФАО [2], і прослідковується чітка відповідність елементів агроекології ФАО п'яти рівням змін (рис. 1).

Рівень 1. Підвищення ефективності промислових та традиційних практик з метою скорочення використання та споживання дорогих, дефіцитних чи екологічно шкідливих ресурсів. Основною метою змін на цьому етапі є більш ефективне використання промислових ресурсів для зменшення в них потреби та зниження негативних наслідків їх використання.

Започаткування змін та досягнення першого рівня агроекологічного переходу характеризується показниками ефективності виробничої діяльності. Критеріями оцінювання є: зменшення споживання води, застосування пестицидів та ветеринарних препаратів, синтетичних добрив та використання кормів для тварин, споживання енергії, використаного насіння тощо. Аналізується також

вплив покращення та адаптації сортів рослин та порід тварин, зміна технологій та процесів для скорочення виробничих втрат, зокрема на етапах збирання врожаю, його переробки та зберігання.

Рівень 2. Заміна промислових/традиційних ресурсів та методів альтернативною практикою. Метою цього рівня переходу є заміна зовнішніх трудомістких та екологічно деструктивних ресурсів і методів більш відновлюваними, натуральними, екологічно безпечними. Органічне землеробство та біодинамічне сільське господарство є прикладами такого підходу.

Оцінювання змін визначається за критеріями впровадження альтернативних ресурсів для покращення якості ґрунту, переробки та застосування стічних вод, використання залишків біомаси для виробництва енергії та інших практик. Також характеризуються практики біологічної боротьби зі шкідниками, у тому числі застосування покривних культур, нехімічні мето-

ди боротьби зі шкідниками, зменшення обробітку ґрунту, впровадження органічного та низькопродуктивного землеробства, а також заходи для покращення добробуту та здоров'я тварин.

Рівень 3. Перепроекування агроєкосистем у напрямку ширшого застосування екологічних процесів. На цьому рівні фундаментальні зміни у загальній конструкції системи усувають корінні причини багатьох проблем, які продовжують зберігатись на рівнях 1 та 2. Основна увага приділяється запобіганню проблемам до їх виникнення, а не спробам контролю після того, як вони проявляться.

Критеріями оцінювання синергетичного впливу є: застосування несільськогосподарських рослин в агропрактиках, формування інтегрованих систем рослинництва-тваринництва, використання агролісомеліорації, ротаційного випасу, інших селективних комбінацій для оптимізації екологічної синергії, а також покращення ландшафтного планування для збільшення екосистемних послуг. Біорізноманіття оцінюється за показниками формування та розвитку місцевих сортів рослин і порід тварин, застосування різних видів сівозмін, функціонального агробіорізноманіття, поширення диверсифікованих раціонів харчування та споживання. Стійкість до зовнішніх впливів визначається за можливостями агроєкосистем протистояти та відновлюватися після екстремальних погодних явищ; адаптуватися до умов навколишнього середовища внаслідок зміни клімату; запобігати шокам, пом'якшувати їх та/або ефективно реагувати на зменшення / втрату засобів до існування.

Рівень 4. Налагодження прямих зв'язків між виробниками та споживачами продовольства. Трансформація продовольчої системи відбувається у культурному та економічному просторі, і ця трансформація має сприяти переходу до більш сталих практик. На місцевому рівні це означає, що споживачі повинні цінувати їжу, локально вирощену та перероблену і підтримувати своїми коштами фермерів, які намагаються застосовувати практики 1—3 рівнів. Ця підтримка стає своєрідною "продовольчою свідомістю"¹ і може розглядатися як сила зміни продовольчої системи. Спільноти виробників та споживачів можуть формувати альтерна-

тивні продовольчі мережі по всьому світу, де будується нова культура та економіка стійкості продовольчих систем. Забезпечення продовольством має бути засноване на прямих стосунках. Важливим прикладом є нинішній рух за "локалізацію" продуктів харчування з розширенням мереж фермерських ринків, що підтримуються громадами, споживчими кооперативами та іншими прямими маркетинговими механізмами, зокрема і солідарним сільським господарством (CSA), які скорочують харчові ланцюги.

На цьому рівні оцінюється наявність програм і заходів з підтримки бізнесу для відновлення зв'язків між виробниками та споживачами, підтримки створення регіональної (місцевої) доданої вартості, заохочення та інформування про сезонний та регіональний попит на продукти харчування; підтримки культурно прийнятних харчових традицій та прав їх дотримуватися. Також розроблені критерії оцінки програм об'єднання фермерів для обміну знаннями, сприяння розвитку багатосторонніх підходів у генерації знань, формальній та неформальній освіті.

Рівень 5. На основі створеної сталої агроєкосистеми в масштабі господарства, досягнутої на рівні 3, та нових взаємовідносин, створених на рівні 4, будуватиметься нова глобальна продовольча система на засадах рівності, участі, демократії та справедливості, яка буде не лише стійкою, але й допомагатиме відновлювати та захищати системи життєзабезпечення, від яких залежить населення. Рівень 5 передбачає зміни глобального масштабу, що виходять за рамки продовольчої системи та стосуються природи, людської культури, цивілізації, прогресу та розвитку. Базові переконання, цінності та етичні системи змінюються. Поінформованість, що зростає, є частиною цього процесу, потім поширюється на інші аспекти екологічних і соціальних відносин, поза межами продовольства. Важлива роль, яку продовольчі системи можуть і повинні грати у пом'якшенні наслідків зміни клімату та адаптації до нього як глобальної проблеми, є одним із прикладів цінності мислення 5-го рівня. Ще одним прикладом є зростання продовольчої справедливості, коли кожний член продовольчої системи користується перевагами рівноправності, справедливості, безпеки та стійкості.

¹ Продовольче громадянство (продовольча свідомість) - це свідома участь споживачів у продовольчих системах. Цей термін охоплює активних споживачів, які обізнані з проблемами продовольчої системи; приймають соціально та екологічно усвідомлені рішення; підтримують демократичний процес залучення людей у зміну продовольчої системи; вибирають їжу залежно від місця і способу її виробництва та тих, хто її виготовляє; впливають на багато аспектів продовольчої системи, включаючи соціально-економічну справедливість та екологічну стійкість.

Критеріями, за якими буде оцінюватися досягнення п'ятого рівня агроекологічного переходу стануть наявність гендерночутливої політики та програм, розроблення заходів для інклюзивного розвитку вразливих верств населення та створення гідних робочих місць для сільської молоді; зміцнення організаційної спроможності сільських громад та різних суб'єктів місцевої продовольчої системи; забезпечення підтримки справедливих, гідних та інклюзивних засобів до існування для всіх суб'єктів, які формують продовольчі системи, особливо дрібних виробників продуктів харчування; сприяння продовольчому суверенітету; забезпечення права на достатню, доступну, традиційно прийнятну їжу. Дотримання відповідального управління характеризуватиметься розробкою політики сприяння налагодженню прямих зв'язків між виробниками та споживачами продовольства; вибудовуванням мереж взаємодії між громадянським суспільством, фермерськими організаціями, посиленням співпраці між наукою та політикою; встановленням справедливого управління та інклюзивних прав на природні ресурси; розробкою політики щодо зв'язків між агроекологією та глобальними змінами, а також політики, яка заохочує ведення сільського господарства, що сприяє збереженню біорізноманіття та наданню екосистемних послуг.

Інструмент для оцінки агроекологічної ефективності розвитку ТАРЕ. Світова продовольча організація ООН (ФАО) розробила аналітичний інструмент для багатовимірної оцінки агроекології, який покликаний допомогти селянам, фермерам, споживачам, управлінцям та всім іншим зацікавленим сторонам у визначенні ефективних стратегій побудови продовольчих систем у відповідності із цілями сталого розвитку та їх впливу на навколишнє середовище [5]. Даний інструментарій створений з метою забезпечення розробки ефективних виробничих стратегій та сільськогосподарських політик з урахуванням впливу сільського господарства на навколишнє середовище та забезпечення сталого розвитку на різних рівнях (господарство, територія).

Оцінка рівня впровадження агроекології сприяє виявленню потенційних загроз та перешкод, що стоять на шляху досягнення сталого розвитку, зокрема шляхом аналізу багатьох аспектів, таких як збереження ґрунту, використання води та енергії, охорона біологічного різноманіття, зменшення використання пести-

цидів та застосування органічних добрив та багатьох інших. Використовуючи результати оцінювання, фермери та інші учасники агропродовольчого ланцюга можуть визначити найбільш ефективні агроекологічні методи виробництва та способи використання ресурсів відповідно до конкретних умов.

Для забезпечення цілісного уявлення про стан дотримання агроекологічних практик у сільському господарстві, проводиться поетапний аналіз. Такий підхід також дозволяє внести зміни та часткові коригування без впливу на всю систему оцінювання в цілому.

На першому етапі проводиться аналіз екологічного, соціально-економічного, культурного та політичного контексту шляхом збору загальної інформації. На другому етапі передбачено проведення неструктурованих інтерв'ю з фермерами та представниками домогосподарств для опису поточного стану агроекологічного переходу. На третьому етапі здійснюється оцінка агроекологічного переходу, що базується на 10 елементах агроекології ФАО. Останній етап охоплює аналіз та інтерпретацію результатів.

Перед проведенням аналізу, на першому етапі² передбачається проведення загальної класифікації виробничих систем та їхнього контексту. Здійснюється детальна характеристика системи, в якій працюють фермери, селяни або громади, що є основою для оцінки агроекології [6]. Основні елементи включають аналіз соціально-економічних, екологічних та демографічних характеристик систем, а також сприятливих або обмежувальних умов для агроекологічного переходу. На даному етапі наводиться короткий опис природного середовища, державної політики та кон'юнктури ринку.

Окрема увага відводиться визначенню кліматичних умов, характерних для регіону, зокрема такі показники, як кількість опадів, температурні режими, наявність природних ресурсів, таких як вода та лісові масиви, а також природні перешкоди для розвитку, наприклад, ерозія або деградація ґрунтів [7]. Розуміння цих факторів допомагає визначити потенційні можливості та ризики для агроекологічного переходу.

Важливу роль відіграє аналіз наявних політичних умов у регіоні або країні. Оцінка агроекологічних політик, які підтримують або обмежують розвиток стійких сільськогосподарських практик, дозволяє зрозуміти, чи сприяє інституційне середовище переходу до агроекології. Це може включати аналіз прав на землю, доступу до ринків, підтримки з боку

²Або нульовому (підготовчому) етапі, як це зазначено в описі методології ФАО.

держави або міжнародних організацій, а також впливу наявних політик щодо зміни клімату. Проводиться попередній аналіз ринку для визначення, яким чином виробники можуть отримувати вигоду від своєї продукції.

Також оцінюється доступ до природних ресурсів, зокрема землі і води, і якість цих ресурсів. У регіонах з обмеженим доступом до води або на територіях, де фермери мають невизначені або нестабільні права на землю, може виникати потреба в запровадженні додаткових заходів підтримки, таких як державні програми розвитку інфраструктури або юридична підтримка для забезпечення доступу до виробничих ресурсів.

Іншим важливим аспектом є аналіз культурних і соціальних факторів, які впливають на сільське господарство. Це може включати традиційні знання, які передаються від покоління до покоління, а також культурні практики, пов'язані з виробництвом і споживанням продуктів харчування. Наприклад, громади, які зберігають давні методи органічного землеробства, можуть виявитися більш готовими до агроecологічного переходу, ніж ті, які залежать від інтенсивних методів виробництва із широким використанням мінеральних добрив та агрохімікатів.

Цей етап передбачає використання широкого спектру джерел даних, таких як державна статистика, звіти національних і міжнародних організацій, проектна документація неурядових організацій, а також напівструктуровані консультації з ключовими інформаторами. Важливим аспектом є залучення різних зацікавлених сторін для забезпечення повного розуміння контексту, включаючи представників місцевих громад, урядових агентств, фермерських кооперативів, науковців і неурядових організацій. Це дозволяє отримати більш комплексне розуміння місцевих умов і підвищити актуальність рекомендацій, що надаються у рамках оцінки. Таким чином, на першому етапі формується ґрунтовна основа для виконання наступних досліджень [6].

На наступному етапі визначається ступінь переходу до агроecології (наприклад, ферм/ домогосподарств, громад/ територій) на основі 10 елементів агроecології ФАО. Вони використовуються як критерії для визначення напівкількісних індексів, які приймають форму описових шкал із балами від 0 до 4, де 0 свідчить про відсутність агроecологічних практик, а 4 — широке їхнє впровадження [8]. Наприклад, для

елемента "Різноманітність" оцінюються: (i) різноманітність сільськогосподарських культур, (ii) різноманітність тварин, (iii) різноманітність дерев та (iv) різноманітність видів діяльності, продуктів і послуг. Оцінка кожного індексу за цим елементом коливається від 0 до 4 залежно від диверсифікації виробництва. Оцінки чотирьох індексів підсумовуються, а підсумки стандартизуються за шкалою від 0 до 100%.

Якщо кількість зібраних даних є великою, оцінюються господарства у відносно однорідних умовах або на певній території, а відмінності між випадками або одиницями аналізу не залежать від характеристик обраного середовища, групи або масштабу, може бути використана методика типологізації агроecологічного переходу і кластеризація господарств [9].

На наступному етапі проводиться більш глибокий аналіз за допомогою структурованої анкети, яка охоплює оцінку 10 ключових критеріїв оцінюваних систем за основними п'ятьма вимірами, важливими для сталого розвитку сільського господарства та досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема: навколишнє середовище та зміни клімату, здоров'я та харчування, суспільство та культура, економіка і управління (табл. 1)³.

Одним з основних завдань даного етапу є комплексний підхід до оцінки соціально-економічного та екологічного впливу агроecосистем. Особлива увага приділяється інтеграції екологічних та соціальних показників для створення гармонізованих даних, які можуть бути використані для порівняльного аналізу різних систем та регіонів [11]. Це дозволяє проводити аналіз не тільки в локальному контексті, але й оцінювати системи в ширшому регіональному або національному масштабі [1]. За допомогою цих даних можна проводити не лише оцінку стану конкретного фермерського господарства чи громади, а й створювати глобальні бази даних для подальшого аналізу та планування впровадження агроecології.

На останньому етапі проводиться агрегування та узагальнення даних, оцінюються сильні та слабкі сторони досліджуваних систем з метою виявлення можливих компромісів або синергій між елементами агроecології та різними вимірами сталості. Наприклад, якщо система демонструє високий рівень синергії між рослинництвом і тваринництвом та високий рівень переробки ресурсів, вона може мати слабкі еко-

³ Ключові виміри були визначені під час Міжнародного експертного семінару з багатовимірної оцінки агроecології [23].

Таблиця 1. Виміри, критерії ефективності та індикатори оцінювання агроєкології

Вимір	Критерій	Індикатори
Управління <i>Доступ фермерів до землі та володіння нею</i>	Безпечне землеволодіння	Тип землеволодіння: власність / оренда; Тривалість користування землею; Наявність угод щодо багаточільового використання земель (наприклад пасовища).
Економіка <i>Сільськогосподарська продуктивність господарства/території, структура доходів та чиста додана вартість</i>	Продуктивність	Вартість валової продукції на гектар. Вартість валової продукції на одну особу.
	Доходи	Дохід від рослинництва, тваринництва, іншої сільськогосподарської діяльності, субсидій та оренди землі за мінусом операційних витрат, амортизації, податків, витрат на оплату праці, сплачених відсотків, вартості оренди землі.
	Додана вартість	Загальна вартість готової продукції за мінусом загальних витрат на фактори виробництва, проміжне споживання, амортизацію.
Здоров'я та харчування <i>Вплив пестицидів на оцінювану систему та стан харчування фермерів (з урахуванням гендерної перспективи)</i>	Вплив пестицидів	Кількість застосованих пестицидів; Площа; Токсичність та наявність обладнання і практик для зменшення ризиків; Інші екосистемні стратегії; Використання засобів власного виробництва; Інтегрована боротьба зі шкідниками.
	Різноманітність продуктів харчування	Мінімальна різноманітність раціону харчування для жінок, заснована на споживанні 10 груп продуктів за останні 24 години.
Суспільство та культура <i>Працевлаштування, навчання та освіта молоді, а також аспекти, пов'язані з роллю жінок у с/г</i>	Розширення прав і можливостей жінок	Скорочений індекс розширення прав і можливостей жінок у сільському господарстві; Індекс гендерного паритету.
	Можливості працевлаштування для молоді	Доступ до роботи, навчання, освіти або міграції.
Навколишнє середовище <i>Агробіорізноманіття (сівозміна, поголів'я порід тварин, вили дерев, стан здоров'я ґрунту)</i>	Біорізноманіття	Співвідношення сортів сільськогосподарських культур, порід тварин, дерев та напівприродних середовищ на фермі; Індекс Джині-Сімпсона.
	Здоров'я ґрунтів	Швидкий і зручний для фермерів агроєкологічний метод оцінки стану ґрунту для фермерів SOCLA [10].

Джерело: адаптовано автором на основі [5].

номічні показники через обмежений доступ до ринків. Однак інша система може мати низький рівень захищеності прав на землю, але високу оцінку за показником спільного створення знань на основі традиційних практик.

Основна ціль даного етапу полягає у проведеному аналізі на партисипативних засадах разом із місцевою громадою або фермерськими господарствами. Це дозволяє перевірити коректність результатів оцінки, обговорити можливі корективи щодо застосованих методів та порогових значень для різних критеріїв, а також розробити плани подальшого розвитку. Учасники аналізу допомагають визначити синергії та компроміси між різними елементами та вимірами агроєкологічного переходу, що сприяє кращому розумінню контексту й підвищенню ефективності системи [12].

Методологія, розроблена в рамках реалізації проєкту LIFT "Low-Input Farming and

Territories". Спроби розробки власних підходів до оцінки ефективності впровадження ключових принципів агроєкології здійснюють і окремі дослідні колективи. Серед них на особливу увагу заслуговує методологія, розроблена в рамках реалізації проєкту LIFT "Low-Input Farming and Territories" (травень 2018 р. — квітень 2022 р.) [13].

Стратегічною метою LIFT послужило визначення потенційних переваг впровадження екологічного сільського господарства в Європейському Союзі, виокремлення соціально-економічних і політичних факторів, що впливають на імплементацію агроєкологічних практик, та оцінка продуктивності й сталості аграрного виробництва на різних рівнях (від окремого господарства до груп господарств та досліджуваних регіонів загалом).

Для розуміння специфіки різних практик землеробства та забезпечення всебічного і по-

Таблиця 2. Ключові типи господарювання, агроекологічні підходи та практики у сільському господарстві

Агроекологічний підхід	Тип господарювання	Практика у сільському господарстві
Збереження здоров'я ґрунту - покращення здоров'я та функціонування живої фази ґрунту шляхом, зокрема, управління вмістом органічних речовин та підвищення біологічної активності ґрунту	Ґрунтозахисне сільське господарство	Зниження інтенсивності / відсутність обробітку ґрунту; введення сівозміни, диверсифікація культур, підтримка ґрунтового покриву за рахунок покривних культур тощо
Зниження загальної інтенсивності використання ресурсів – зменшення використання ресурсів з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь / на 1 ум. голову худоби для ресурсів, пов'язаних з тваринництвом	Сільське господарство з низьким рівнем витрат	Зменшення обсягів використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин, води для зрошення, палива / енергії; зниження щільності поголів'я худоби
Переважне використання ресурсів власного виробництва – використання місцевих відновлюваних ресурсів та впровадження максимально замкнутих ресурсних циклів поживних речовин і біомаси	Інтегроване (циркулярне) сільське господарство	Інтеграція рослинництва і тваринництва, використання гною власного виробництва в якості добрива, використання кормів власного виробництва, власне виробництво насіння тощо
Уникнення використання шкідливих речовин	Органічне сільське господарство	Заборона використання ГМО, синтетичних пестицидів і мінеральних добрив; запровадження практики захисту тварин
Біорізноманіття. Підтримка та збільшення розмаїття видів, функціональне різноманіття та генетичні ресурси, підтримка біорізноманіття в агроекосистемі в часі та просторі на рівні поля, ферми та ландшафту	Агроекологічне сільське господарство (разом з іншими принципами)	Створення та підтримка ландшафтних елементів: живоплоти, лісосмуги, трав'янисті смуги, водойми, перелоги

Джерело: розроблено автором на основі [16].

слідовного аналізу в рамках проекту LIFT була розроблена типологія фермерських господарств — система класифікації для об'єднання окремих виробників у групи, відносно однорідні за певними ознаками [14].

Типологія ґрунтується на положеннях, наведених у звіті Групи експертів високого рівня з питань продовольчої безпеки та харчування [15], що дозволило виділити наступні типи господарювання: ґрунтозахисне сільське господарство; сільське господарство з низьким рівнем витрат; інтегроване (циркулярне)

сільське господарство; органічне сільське господарство (табл. 2). П'ятий тип — агроекологічне сільське господарство — передбачає використання фермерськими господарствами підходів, які відносяться до всіх наведених типів господарювання. Виробники, що не дотримуються жодного з них, об'єднуються в категорію "стандартне (традиційне) сільське господарство".

Для віднесення господарств до конкретного типу господарювання було розроблено 2 протоколи: протокол, що базується на інформації з Мережі даних бухгалтерського обліку фермерських господарств Європейського Союзу (FADN^{4,5}), та протокол, що ґрунтується на даних, зібраних в рамках широкомасштабного опитування фермерів.

Використання даних FADN для проведення типології гарантує їх актуальність і достовірність, оскільки збір інформації здійснюється на підставі результатів досліджень, які регулярно проводяться на рівні ЄС за стандартизованою процедурою. Для типології відбирались наступні показники:

— загальна інформація (біореґіон; спеціалізація сільськогосподарського виробництва (польові культури; фрукти та / або овочі; виробництво молока; виробництво яловичини; багатощільова порода; ВРХ; свині та /

або птиця; змішане рослинництво-тваринництво тощо); наявність сертифіката органічного виробництва; загальна площа сільськогосподарських угідь; площа угідь, що використовуються для вирощування кормових культур; площа орендованих сільськогосподарських угідь;

— тваринництво (поголів'я тварин і витрати, пов'язані з їх вирощуванням (вартість придбаних концентрованих кормів, вартість придбаних грубих кормів, вартість кормів власного виробництва, кількість днів випасу худоби, вартість ветеринарних послуг));

⁴ Farm Accountancy Data Network (FADN) - щорічне загальноєвропейське статистичне дослідження, що проводиться на основі вибірки, яка складає близько 80 000 фермерських господарств. Це єдине дослідження, яке використовує однорідні та гармонізовані принципи бухгалтерського обліку, що дає змогу порівнювати фермерські господарства країн-членів у просторі й часі. FADN виступає, в першу чергу, як джерело бухгалтерських даних, тому зміни здебільшого стосуються економічних та структурних аспектів, як-от: виробничих витрат, обсягу виробленої продукції, активів тощо. Відтак, лише незначна кількість змінних дає змогу оцінити екологічні аспекти, зокрема, щільність поголів'я / "органічність" господарства [24].

⁵ Через брак специфічної інформації в даних FADN відповідний протокол передбачає лише 4 екологічні типи: стандартне сільське господарство; сільське господарство з низькими витратами; інтегроване (циркулярне) сільське господарство; органічне сільське господарство.

— сільськогосподарські ресурси (вартість внесених добрив, засобів захисту рослин, насіння, саджанців, використання води, енергії (паливно-мастильні матеріали, електроенергія та енергія власного виробництва), поточні витрати на техніку і будівлі, амортизація фізичних активів);

— економічний внесок (сукупні активи, вартість земельних угідь, загальна сума пасивів, сукупний капітал, обсяги виробництва продукції, вартість проміжного споживання, фонд оплати праці, сплачена орендна плата, загальна сума отриманих субсидій, кінцева вартість сільськогосподарських угідь та ін.);

— соціальні й трудові ресурси (загальні витрати праці, витрати праці адміністративного персоналу, витрати праці найманого персоналу, витрати тимчасової праці, витрати неоплачуваної праці тощо).

Витрати на придбання виробничих ресурсів (добрив, засобів захисту рослин, насіння, води для зрошення, палива, кормів), а також на використання або утримання певних активів (техніки та будівель) розглядалися як проміжні показники загальної інтенсивності їх використання. З метою перетворення вихідних значень у показники інтенсивності вони перераховувалися з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь для ресурсів рослинництва та на 1 умовну голову худоби — для ресурсів тваринництва. У підгрупі змінних "корми, насіння, електроенергія, енергоносії" визначалась частка власного виробництва, яка використовувалась для вимірювання рівня інтеграції / циклічності способу господарювання.

В рамках проведення аналізу була розроблена система оцінювання, відповідно до положень якої господарство отримувало бали за кожну змінну / індикатор, пов'язану із сільськогосподарськими практиками: від 0 (зовсім не відповідає критеріям) до 4 (максимально відповідає критеріям). Індивідуальні бали згодом агрегувались за допомогою ваг, визначених експертним шляхом, для отримання загального балу, який порівнювався із встановленими пороговими значеннями для кожного типу господарювання.

Подальші дослідження, як-от визначення драйверів впровадження екологічних підходів [17], оцінка впливу екологічного землеробства на зайнятість сільського населення на рівні фермерських господарств [18] та аналіз їх соціальної ефективності [19] здійснювались на підставі аналізу матеріалів опитування з використанням методів МЕС (Means — end chain), SEM (Structural Equation Modelling), перцепційного аналізу та ін.

В основу проведення оцінки соціально-економічного впливу екологізації сільськогосподарського виробництва на сільський розвиток було покладено використання методу Дельфі та Q-методу [20]. Основна увага приділялась оцінці зрушень у рівні зайнятості сільського населення, зміні його матеріального добробуту, піднесенні економічного розвитку ТГ, зміцненні її стійкості тощо.

Так, метод Дельфі охоплював декілька етапів, а саме: презентацію екологічних практик, характерних для досліджуваної території, оцінку рівня їх впровадження, визначення стратегічних відмінностей між агроекологічним і традиційним підходами до ведення сільського господарства; інформування населення щодо специфіки агроекологічного підходу, сприяння усвідомленню ним відповідних переваг; розробку сценаріїв впровадження екологічних підходів до аграрного господарювання; прогнозування соціально-економічних результатів. Q-метод дозволив за результатами застосування методу Дельфі та факторного аналізу сформулювати уявлення про вплив екологізації аграрного виробництва на сільський розвиток ТГ.

Для оцінки сталості екологічного землеробства було розроблено комплекс індикаторів, який інтегрує всі виміри ефективності (техніко-економічний, екологічний, приватно-соціальний та рівень зайнятості населення) [21]. Такий підхід дав змогу порівняти результати діяльності господарств п'яти екологічних груп, виділених за типологією LIFT, і можливих їх комбінацій та визначити відмінності у результатах господарювання.

З метою визначення зв'язку між ефективністю функціонування фермерських господарств та територіальною сталістю була розроблена комплексна система оцінки сталого розвитку за трьома ключовими вимірами — економічним, соціальним та екологічним [22]. В рамках цієї оцінки результати багатовимірного дослідження ефективності фермерських господарств були поєднані з результатами дослідження територіальної сталості через застосування багатокритеріального аналізу, введення цілей сталого розвитку, окреслених стейкхолдерами, долучення описового аналізу тощо.

Такий підхід дає можливість комплексно оцінити поточний рівень розвитку сільського господарства, його екологізації та впливу на сільський розвиток територіальної громади, опрацювати нові механізми та політичні інструменти, спрямовані на спрощення процедур впровадження агроекологічного переходу і за-

безпечення зростання його ефективності та масштабування, а також розробити на основі інтеграції міждисциплінарних наукових знань та досвіду зацікавлених сторін інноваційну модель сталого розвитку, орієнтовану на визначення пріоритетних шляхів імплементації екологічних підходів задля покращення надання суспільних благ та екосистемних послуг.

ВИСНОВКИ

Попри зростаючу увагу до агроекології як ключового напрямку сталого розвитку, в національній системі управління аграрним сектором України досі відсутній систематичний моніторинг процесів агроекологічного переходу. Це обмежує можливості комплексної оцінки ефективності впроваджуваних реформ, зокрема в частині соціоекономічної та екологічної стійкості агросистем. Відсутність уніфікованих підходів до аналізу динаміки трансформацій унеможливує своєчасне виявлення бар'єрів та потенціалів для адаптації політик на національному рівні.

Одним із перспективних інструментів для впровадження системного моніторингу в Україні є методологія TAPE (Tool for Agroecology Performance Evaluation), розроблена Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO). Цей комплексний інструмент поєднує кілька етапів для всебічного аналізу їхньої стійкості та продуктивності. Від детальної характеристики контексту систем, через оцінку рівня агроекологічного переходу і спрощення аналізу за допомогою типології, до поглибленої оцінки ефективності систем — методологія охоплює всі аспекти соціальної, економічної та екологічної стійкості. Завершальний етап, що передбачає спільний аналіз і партисипативну інтерпретацію дозволяє не лише оцінити результати, а й визначити шляхи подальшого розвитку. Участь місцевих громад і залучення зацікавлених сторін на кожному етапі забезпечують точність і релевантність оцінки, сприяючи ефективнішому плануванню та управлінню агропродовольчими системами. Застосування методології TAPE дозволяє створити базу для порівняльного аналізу, оцінки прогресу та формування обґрунтованих рішень у політиці.

Додатково до TAPE, доцільним є врахування концептуальних рівнів агроекологічного переходу, запропонованих Стівеном Гліссманом (S. Gliessman), які передбачають послідовне впровадження змін — від підвищення ефективності використання ресурсів до трансформації соціоекономічних відносин у аграрній

сфері. Такий підхід дає змогу оцінювати не лише технічні, але й глибші структурні трансформації, що відбуваються в агросистемах.

У поєднанні з іншими міжнародно визнаними підходами чи методиками локалізованих оцінок сталості методологія використана в проєкті "LIFT" може бути використана для дослідження просторових і часових тенденцій у загальній інтенсивності використання факторів виробництва фермерськими господарствами, для моніторингу та аналізу ефективності реалізації аграрної політики, для якісного таргетування політичних заходів, для оцінки досягнення цілей, заявлених в САП ЄС, Зеленій угоді, Стратегії "Від ферми до виделки", Стратегії біорізноманіття тощо.

Всі зазначені підходи та інструменти можуть бути адаптовані до українського контексту. Їх інтеграція у практику національних реформ дозволить забезпечити об'єктивну картину агроекологічної динаміки та сприятиме побудові стратегії сталого розвитку сільського господарства в Україні.

Література:

1. Gliessman S. (2016). Transforming food systems with agroecology. *Agroecology and Sustainable Food Systems*. No. 40. pp. 187—189. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2015.1130765>
2. FAO. (2018). *Agroecology Knowledge Hub. The 10 Elements of Agroecology*. URL: <https://www.fao.org/agroecology/overview/overview-10elements/en/> (дата звернення: 23.04.2025).
3. Gliessman S. (2016). Agroecology: it's not the destination, it's the journey. *Agroecology and Sustainable Food Systems*. No. 40(9). pp. 893-894. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2016.1204405>
4. Agroecology Europe. (2019). *The 13 principles of Agroecology*. URL: <https://www.agroecology-europe.org/the-13-principles-of-agroecology/> (дата звернення: 23.04.2025).
5. FAO. *The 10 elements of agroecology: Guiding the transition to sustainable food and agricultural systems*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/agroecology/overview/overview-10elements/en/> (дата звернення: 23.04.2025).
6. Mottet A., Bicksler A., Lucantoni D., De Rosa F., Scherf B., Scopel E., Lopez-Ridaura S., Gemmil-Herren B., Bezner Kerr R., Sourisseau J.-M., Petersen P., Chotte J.-L., Loconto A., Tittonell P. (2020). Assessing transitions to sustainable agricultural and food systems: A tool for agroecology performance evaluation (TAPE). *Frontiers in Sustainable Food Systems*. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.579154>

7. Schiller K. J. F., Klerkx L., Poortvliet P. M., Godek W. (2019). Exploring barriers to the agroecological transition in Nicaragua: A Technological Innovation Systems approach. *Agroecology and Sustainable Food Systems*. No. 44 (1). pp. 88—132. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2019.1602097>

8. Gomori-Ruben L., Reid C.D. (2023). Using TAPE to assess agroecology on women-led farms in the U.S.: Support for environmental and social practices. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*. No. 13 (1). pp. 129—150. DOI: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2023.131.007>

9. Wezel A., Herren B. G., Kerr R. B. et al. (2020). Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems: A review. *Agronomy for Sustainable Development*. No. 40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13593-020-0>

10. Mayassi N. E., Atallah T., Sukkariyah B., Zdruli P. (2023). Assessment of soil management practices enhancing soil resilience in small-scale agroecosystems: Case of Mount Lebanon. *Preprints*. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202310.0490.v1>

11. Perez-Neira D., Simon X., Copena D. (2021). Agroecological public policies to mitigate climate change: Public food procurement for school canteens in the municipality of Ames (Galicia, Spain). *Agroecology and Sustainable Food Systems*. No. 45 (10). pp. 1528—1549. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2021.1952363>

12. Bicksler A. J., Mottet A., Lucantoni D., Sy M. R., Barrios E. (2023). The 10 elements of agroecology interconnected: Making them operational in FAO's work on agroecology. *Elementa: Science of the Anthropocene*. No. 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.1525/elementa.2022.00041>

13. LIFT Project. (2020). Low-input farming and territories. Integrating knowledge for improving ecosystem-based farming. URL: <https://www.lift-h2020.eu/> (дата звернення: 23.04.2025).

14. LIFT Project. (2020). LIFT farm typology — tool. User guide. URL: <https://www.lift-h2020.eu/lift-typology-tool/> (дата звернення: 23.04.2025).

15. FAO. (2019). Agroecological and other innovative approaches for sustainable agriculture and food systems that enhance food security and nutrition. URL: <https://www.fao.org/3/ca5602en/ca5602en.pdf> (дата звернення: 23.04.2025).

16. Rega C., Thompson B., Niedermayr A., Desjeux Y., Kantelhardt J., D'Alberto R., Gouta P., Konstantidelli V., Schaller L., Latruffe L., Paracchini M. L. (2022). Uptake of Ecological Farming Practices by EU Farms: A Pan-European Typology. *Land Use Policy*. No. 114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105939>

17. LIFT Project. (2019). Drivers of farmers' up-take of ecological approaches — a conceptual framework with a behavioural focus. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/1484/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

18. LIFT Project. (2021). Employment effect of ecological farming at the farm level. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/2322/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

19. LIFT Project. (2021). Farmer private social performance depending on the degree of ecological approaches. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/2316/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

20. LIFT Project. (2021). Socio-economic impact of ecological agriculture at the territorial level. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/2325/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

21. LIFT Project. (2022). Farm level sustainability of ecological farming. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/2735/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

22. LIFT Project. (2022). Synergies between farm level, farm-group and territorial sustainability of ecological farming. URL: <https://www.lift-h2020.eu/download/2744/?tmstv=1740568431> (дата звернення: 23.04.2025).

23. FAO. (2018). Catalysing dialogue and cooperation to scale up agroecology: Outcomes of the FAO regional seminars on agroecology. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6e275426-3c2b-4056-bbc0-64f09a6cac66/content> (дата звернення: 23.04.2025).

24. FADN. (2022). About Farm Accountancy Data Network. URL: https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/back-basics/farm-accountancy-data-network_en.html (дата звернення: 23.04.2025).

References:

1. Gliessman, S. (2016), "Transforming food systems with agroecology", *Agroecology and Sustainable Food Systems*, vol. 40, pp. 187—189. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2015.1130765>

2. FAO (2018), "Agroecology Knowledge Hub. The 10 Elements of Agroecology", available at: <https://www.fao.org/agroecology/overview/overview10elements/en/> (Accessed 23 April 2025).

3. Gliessman, S. (2016), "Agroecology: it's not the destination, it's the journey", *Agroecology and Sustainable Food Systems*, vol. 40 (9), pp. 893—894. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2016.1204405>

4. Agroecology Europe. (2019), "The 13 principles of Agroecology", available at: <https://www.agroecology-europe.org/the-13-principles-of-agroecology/> (Accessed 23 April 2025).

5. FAO. (2019), "The 10 elements of agroecology: Guiding the transition to sustainable food and agricultural systems", Food and Agriculture Organization of the United Nations, available at: <https://www.fao.org/agroecology/overview/overview10elements/en/> (Accessed 23 April 2025).
6. Mottet, A., Bicksler, A., Lucantoni, D., De Rosa, F., Scherf, B., Scopel, E., Lopez-Ridaura, S., Gemmill-Herren, B., Bezner Kerr, R., Sourisseau, J.-M., Petersen, P., Chotte, J.-L., Loconto, A. and Tittonell, P. (2020), "Assessing transitions to sustainable agricultural and food systems: A tool for agroecology performance evaluation (TAPE)", *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.579154>
7. Schiller, K. J. F., Klerkx, L., Poortvliet, P. M. and Godek, W. (2019), "Exploring barriers to the agroecological transition in Nicaragua: A Technological Innovation Systems approach", *Agroecology and Sustainable Food Systems*, vol. 44 (1), pp. 88—132. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2019.1602097>
8. Gomori-Ruben, L. and Reid, C. D. (2023), "Using TAPE to assess agroecology on women-led farms in the U.S.: Support for environmental and social practices", *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 13(1), pp. 129—150. DOI: <https://doi.org/10.5304/jafscd.2023.131.007>
9. Wezel, A., Herren, B. G. and Kerr, R. B. (2020), "Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems: A review", *Agronomy for Sustainable Development*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13593-020-0>
10. Mayassi, N. E., Atallah, T., Sukkariyah, B. and Zdruli, P. (2023), "Assessment of soil management practices enhancing soil resilience in small-scale agroecosystems: Case of Mount Lebanon", *Preprints*. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202310.0490.v1>
11. Perez-Neira, D., Simon, X. and Copena, D. (2021), "Agroecological public policies to mitigate climate change: Public food procurement for school canteens in the municipality of Ames (Galicia, Spain)", *Agroecology and Sustainable Food Systems*, vol. 45 (10), pp. 1528—1549. DOI: <https://doi.org/10.1080/21683565.2021.1952363>
12. Bicksler, A. J., Mottet, A., Lucantoni, D., Sy, M. R. and Barrios, E. (2023), "The 10 elements of agroecology interconnected: Making them operational in FAO's work on agroecology", *Elementa: Science of the Anthropocene*, vol. 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.1525/elementa.2022.00041>
13. LIFT Project. (2020), "Low-input farming and territories. Integrating knowledge for improving ecosystem-based farming", available at: <https://www.lift-h2020.eu/> (Accessed 23 April 2025).
14. LIFT Project. (2020), "LIFT farm typology — tool. User guide", available at: <https://www.lift-h2020.eu/lift-typology-tool/> (Accessed 23 April 2025).
15. FAO. (2019), "Agroecological and other innovative approaches for sustainable agriculture and food systems that enhance food security and nutrition", available at: <https://www.fao.org/3/ca5602en/ca5602en.pdf> (Accessed 23 April 2025).
16. Rega, C., Thompson, B., Niedermayr, A., Desjeux, Y., Kantelhardt, J., D'Alberto, R., Gouta, P., Konstantidelli, V., Schaller, L., Latruffe, L. and Paracchini, M. L. (2022), "Uptake of Ecological Farming Practices by EU Farms: A Pan-European Typology", *Land Use Policy*, vol. 114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105939>
17. LIFT Project. (2019), "Drivers of farmers' up-take of ecological approaches — a conceptual framework with a behavioural focus", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/1484/?tmstv=1740568431> (Accessed 23 April 2025).
18. LIFT Project. (2021), "Employment effect of ecological farming at the farm level", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/2322/?tmstv=1740568431> (Accessed 23 April 2025).
19. LIFT Project. (2021), "Farmer private social performance depending on the degree of ecological approaches", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/2316/?tmstv=-1740568431> (Accessed 23 April 2025).
20. LIFT Project. (2021), "Socio-economic impact of ecological agriculture at the territorial level", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/2325/?tmstv=1740568431> (Accessed 23 April 2025).
21. LIFT Project. (2022), "Farm level sustainability of ecological farming", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/2735/?tmstv=1740568431> (Accessed 23 April 2025).
22. LIFT Project. (2022), "Synergies between farm level, farm-group and territorial sustainability of ecological farming", available at: <https://www.lift-h2020.eu/download/2744/?tmstv=1740568431> (Accessed 23 April 2025).
23. FAO. (2018), "Catalysing dialogue and cooperation to scale up agroecology: Outcomes of the FAO regional seminars on agroecology", available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6e275426-3c2b-4056-bbc0-64f09a6cac66/content> (Accessed 23 April 2025).
24. FADN. (2022), "About Farm Accountancy Data Network", available at: https://ec.europa.eu/enrd/evaluation/back-basics/farm-accountancy-data-network_en.html (Accessed 23 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.05.2025 р.

УДК 336.276(477)111

І. Г. Пахомова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3911-3427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.113

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОЦІНКИ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

I. Pakhomova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Accounting, National university "Zaporizhzhia Polytechnic"

IMPROVEMENT OF THE PRACTICE OF ASSESSING THE SECURITY OF THE STATE

У сучасних умовах впливу на певний рівень незалежності, стабільності і стійкості фінансової системи України зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів актуалізується проблема захисту національних інтересів, зокрема у сфері боргової безпеки, та питання поглиблення відповідних наукових досліджень. Проаналізовано динаміку та структуру державного і гарантованого державою боргу за 2021—2025 рр, та виявлено наслідки зростання боргу. Досліджено динаміку зовнішнього державного боргу і валового зовнішнього боргу України та динаміку зовнішнього державного боргу і золотовалютних резервів (ЗВР) України, що дозволило виявити серйозні фінансові проблеми в економіці держави. Системний моніторинг показників боргової безпеки, міжнародний протокол списання частини заборгованості України, як держави постраждалої від воєнних дій, а також реструктуризація внутрішнього боргу — є тими заходами, які гарантують високий рівень боргової безпеки як складової фінансової безпеки держави.

In the current conditions of influence on a certain level of independence, stability and stability of the financial system of Ukraine by external and internal destabilizing factors, the problem of protecting national interests, in particular in the field of debt security, and the issue of deepening relevant scientific research are actualized. The dynamics and structure of public and state-guaranteed debt for 2021—2025 are analyzed, and the consequences of debt growth are identified. The dynamics of external public debt and gross external debt of Ukraine and the dynamics of external public debt and gold and foreign exchange reserves of Ukraine have been studied, which made it possible to identify serious financial problems in the economy of the state. Systematic monitoring of debt security indicators, an international protocol for writing off part of Ukraine's debt as a state affected by hostilities, as well as the restructuring of domestic debt are the measures that guarantee a high level of debt security as a component of the financial security of the state.

In modern conditions of influence on a certain level of independence, stability and stability of the financial system of Ukraine by external and internal destabilizing factors, the problem of protection of national interests, in particular in the financial sphere, the protection of financial interests at all levels of financial relations and the issue of deepening relevant scientific research is actualized. The financial security system is designed to ensure and harmoniously combine the interests of the state, regions, institutions, enterprises, organizations, households and citizens. The financial security of the state is the constant maintenance of the effective state of the financial system for the stable functioning of the national economic system is the main goal of ensuring the financial security of the state. Curbing inflationary processes, increasing the capitalization of the stock and insurance markets, protecting the national currency from external fluctuations, are those measures that guarantee a high level of financial security of the state.

The financial security of the state is the most important priority of the economic policy of the state.

Ключові слова: фінансова безпека, оцінювання боргової безпеки, державний борг, внутрішній борг, зовнішній борг, динаміка.

Key words: financial security, assessment of debt security, public debt, internal debt, external debt, dynamics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання дослідження сутності та методи-
ки оцінювання боргової безпеки як складової

фінансової безпеки України займаються такі
автори як: Акімова Л.М., Барановський О. І.,
Буткевич О. В., Васильців Т. Г., Власюк О.С.,
Гетманенко О.О., Гудзовата О. О., Кравчук Н.
Я., Кулінська А.В., Мороз М. О., Ситник Н.С.
та ін. При значному обсязі досліджень у га-

Таблиця 1. Зовнішній державний та гарантований державою борг України з 2021 по 2025 рр. (млн дол. США)

Дата	сукупний борг		державний борг		гарантований борг	
	млн дол.	%	млн дол.	%	млн дол.	%
на 31.12.2021	57 197,0	+6,47%	47 654,7	+7,06	9 542,3	+3,61
на 31.12.2022	71 398,6	+24,83	63 590,9	+33,44	7 807,7	-18,18
на 31.12.2023	101 704,7	+42,45	94 790,5	+49,06	6 914,2	-11,44
на 31.12.2024	120 090,3	+18,08	114 877,2	+21,19	5 213,1	-24,60
на 31.12.2025	125 647,8	+4,63	120 943,3	+5,28	4 704,5	-9,76

Джерело: побудовано за даними [3—4].

Таблиця 2. Динаміка зовнішнього державного боргу і валового зовнішнього боргу (ВЗБ) України з 2021 по 2025 рр. (млн дол. США)

Дата	Зовнішній державний борг			Валовий борг (ВЗБ)			держборг / ВЗБ
	млн дол.	%	%	млн дол.	%	%	
на 31.12.2021	57 197	+3476	+6,5	129 711	+4021	+3,2	44,1
на 31.12.2022	71 399	+14202	+24,8	131 998	+2287	+1,8	54,1
на 31.12.2023	101 705	+30306	+42,4	161 533	+29535	+22,4	63,0
на 31.12.2024	120 090	+18386	+18,1	180 639	+19106	+11,8	66,5
на 31.12.2025	125 648	+5558	+4,6				

Джерело: побудовано за даними [3—4].

лузі боргової безпеки України, залишаються ряд невіршених питань, які потребують подальшого вивчення та аналізу. Існує потреба в удосконаленні методик оцінювання боргової безпеки у сфері управління державним боргом з урахуванням специфіки національної економіки, ідентифікації основних проблем, які впливають на боргову безпеку України, вдосконаленні аспектів зміцнення боргової безпеки при врахуванні факторів воєнного стану, дефіциту державного бюджету, розвитку кризових явищ в економіці. Тому підтримка боргової безпеки залишається великим викликом для України в сучасних умовах. Подальше дослідження цих питань сприятиме реалізації забезпечення боргової складової в системі фінансової безпеки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є характеристика боргової безпеки як складової фінансової безпеки України; методики оцінювання боргової безпеки України; факторів, що впливають на боргову безпеку; динаміки показників оцінки фінансо-

вої стабільності України; ефективності фінансових заходів для забезпечення боргової безпеки в системі фінансової безпеки України. Для досягнення поставленої мети використовуються методи аналітичного, порівняльного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України передбачено розрахунок та оцінку абсолютних індикаторів боргової безпеки України на основі відповідних показників за 3 роки.

В переліку індикаторів боргової безпеки України:

1. Обсяг державного та гарантованого боргу, млн гривень.
2. ВВП, млн гривень.
3. Обсяг валового зовнішнього боргу, млн доларів США.
4. Середній курс гривні до долара США.
5. Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики (далі — ОВДП) на первинному ринку, відсотків.
6. Індекс ЕМВІ (Emerging Markets Bond Index) + Україна.
7. Обсяг офіційних резервних активів, млн доларів США.

Боргову безпеку держави можна визначити як оптимальне співвідношення між внутрішніми та зовнішніми запозиченнями з урахуванням сумарної величини державного боргу та вартості обслуговування його складових.

Таблиця 3. Динаміка зовнішнього державного боргу і золотовалютних резервів (ЗВР) України з 2021 по 2025 рр. (млн дол. США)

Дата	Зовнішній державний борг			Міжнародні резерви (ЗВР)			ЗВР/ держборг
	млн дол.	%	%	млн дол.	%	%	
на 31.12.2021	57 197	+3476	+6,5	30 941	+1808	+6,2	54,1
на 31.12.2022	71 399	+14202	+24,8	28 494	-2446	-7,9	39,9
на 31.12.2023	101 705	+30306	+42,4	40 514	+12020	+42,2	39,8
на 31.12.2024	120 090	+18386	+18,1	43 795	+3281	+8,1	36,5
на 31.12.2025	125 648	+5558	+4,6				

Джерело: побудовано за даними [3—4].

Динаміка зовнішнього державного та гарантованого державою боргу України з 2021 по 2025 рр. наведена у табл. 1.

Структура державного та гарантованого державою боргу традиційно відображає перевагу зовнішнього боргу. Станом на 31 грудня 2024 зовнішній державний та гарантований державою борг України становив 66,5% від валового зовнішнього боргу країни (табл. 2).

Порівняння зовнішнього державного боргу України та золотовалютних резервів дає досить жахливу картину. Зовнішній держборг останнім часом хронічно випереджає валютні резерви України, і на 31 березня 2025 він компенсувався ними лише на 33,7%.

Обсяг валового зовнішнього боргу України у 2024 році зріс на 19.1 млрд дол. США та на кінець року становив 180.6 млрд дол. США. Відносно ВВП борг збільшився з 89.1% до 95.0%. Зовнішній борг державного сектору збільшився на 18.5 млрд дол. США та становив 116.8 млрд дол. США (61.4% від ВВП) [5].

У таблиці 4 наведено вхідні дані для розрахунку індикаторів боргової безпеки країни за 2022—2024 рр.

Методика розрахунку індикаторів боргової безпеки України представлена в таблиці 5.

I_1 — показник демонструє рівень боргового навантаження на економіку країни. Оптимальним рівнем вважається значення, яке не перевищує 60%, що відповідає критеріям Маастрихтської угоди. Вищі значення можуть свідчити про потенційні проблеми у фінансовій стабільності держави.

I_2 — показник характеризує боргову залежність економіки країни від зовнішніх кредиторів. Високий рівень свідчить про вразливість економіки до зовнішніх шоків, таких як валютні коливання чи погіршення умов на міжнародних фінансових ринках. Згідно з міжнародною практикою, рівень, який перевищує 100%, вважається високим і може негативно впливати на економічну безпеку країни.

I_3 — показник відображає середню процентну ставку, яку держава зобов'язана сплачувати інвесторам за залучення коштів через випуск ОВДП. Він є індикатором вартості запозичень для держави на внутрішньому ринку. Зростання показника свідчить про підвищення ризиків для інвесторів, що може бути пов'язано з політичною нестабільністю, економічними трудно-

Таблиця 4. Вхідні дані для розрахунку індикаторів боргової безпеки за 2022—2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Обсяг державного та гарантованого боргу, млн гривень	4,075.45	5,519.51	5,490.10
ВВП, млн гривень	5 191 028	6 537 825	5 459 574
Середній курс гривні до долара США	40,45	38,53	42.18
Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики (далі - ОВДП) на первинному ринку, відсотків	18,26	18,70	15,98
Індекс ЕМВІ (Emerging Markets Bond Index) + Україна	770,33	1011,9	1082,1
Обсяг офіційних резервних активів, млн доларів США	28 494,54	40514,4	43 800,0
Обсяг валового зовнішнього боргу, млн доларів США	131 998,0	161 533,0	180 639,0

Джерело: побудовано за даними [3—5].

Таблиця 5. Методика розрахунку індикаторів боргової безпеки

Індикатор	Формула
I_1 : Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, відсотків	обсяг державного та гарантованого боргу, млн гривень / ВВП, млн гривень x 100
I_2 : Відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, відсотків	обсяг валового зовнішнього боргу, млн доларів США x середній курс гривні до долара США / ВВП, млн гривень x 100
I_3 : Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики (далі - ОВДП) на первинному ринку, відсотків	-
I_4 : Індекс ЕМВІ (Emerging Markets Bond Index) + Україна	-
I_5 : Відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, відсотків	обсяг офіційних резервних активів, млн доларів США / обсяг валового зовнішнього боргу, млн доларів США x 100

Джерело: побудовано за даними [8].

щами чи зростанням державного боргу. Цей індекс не потребує окремого розрахунку, сталі показники за кожен період доступні на офіційному сайті Національного Банку України у розділі "Дохідність ОВДП на первинному ринку".

I_4 — індекс ЕМВІ є індикатором кредитного ризику країни, що розраховується як різниця в дохідності суверенних облігацій країни порівняно з базовими облігаціями США. Показник ЕМВІ+Україна відображає премію за ризик для українських облігацій на міжнародному ринку. Чим вищий цей індекс, тим більші ризики асоціюються з інвестиціями в боргові інструменти країни.

I_5 — показник відображає рівень забезпеченості зовнішнього боргу держави міжнародними резервами, які зберігаються в центральному банку. Оптимальне значення показника має становити не менше 20-25%. Низький рівень свідчить про недостатність резервів для покриття зовнішніх зобов'язань. Високий рівень,

Таблиця 6. Аналіз індикаторів боргової безпеки України за 2022–2024 рр.

Індикатор	Оптимальне значення індикатора	Критичне значення індикатора	Значення показнику, %		
			2022	2023	2024
I ₁	≤20	≤60	78,44	84,42	100,56
I ₂	≤40	≤70	44,48	56,89	139,56
I ₃	≤4	≤11	18,26	18,7	15,98
I ₅	>50	>20	39,91	39,84	24,25

Джерело: побудовано за даними [3–5].

навпаки, забезпечує стабільність та здатність держави реагувати на зовнішні фінансові шоки.

У табл. 6 наведено аналіз відповідності значення індикаторів боргової безпеки України за 2022–2024 рр. до їх оптимальних значень на основі вхідних даних (табл. 4).

Наочно спостерігаємо значення індикаторів, що є нижчими від критичних значень показників. Відношення валового зовнішнього боргу до ВВП зросло з 44,48% у 2022 р. до 56,89% у 2023 році та до 139,56% у 2024 р. Ця динаміка свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що є прямим наслідком збільшення бюджетного дефіциту. Цей показник демонструє тенденцію значно збільшившись у 2024 р. Значне зростання відбулося за рахунок залучення переважно зовнішніх джерел державних запозичень, тоді як внутрішні мали другорядне значення. Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку показала найнижчий рівень у 2024 р. — 15,98% в порівнянні з 2022 роком (18,26%) та з 2023 роком (18,7%). Це свідчить про збільшення вартості внутрішніх запозичень для держави, що пов'язано із загостренням фінансових ризиків. Така тенденція ускладнює залучення внутрішніх ресурсів для фінансування дефіциту бюджету. Водночас відношення міжнародних резервів до зовнішнього боргу за цей період значно скоротилося — з 39,91% у 2022 р. до 39,84% у 2023 році, та до 24,25% у 2024 р. Це вказує на зниження здатності України покривати зовнішні боргові зобов'язання за рахунок резервів, що створює додаткові ризики для фінансової стабільності країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: проведений аналіз дає змогу ідентифікувати основні проблеми, які впливають на боргову безпеку України:

- суттєве зростання залежності від зовнішнього боргу;
- значне збільшення боргового навантаження на економіку;
- високі процентні ставки по внутрішніх запозиченнях;
- загальне зниження економічної активності та надходжень до бюджету.

Боргова безпека України у період воєнного стану зазнала значних змін, що зумовлені значними витратами на оборону, високим дефіцитом бюджету. Аналіз індикаторів боргової безпеки України за 2022–2024 рр. засвідчив значне зростання державного боргу, що супроводжується погіршенням ключових показників боргової безпеки та підвищенням залежності від зовнішніх запозичень. Отже, боргове навантаження України значно зросло протягом аналізованого періоду, що ставить під загрозу боргову безпеку держави. Для зміцнення боргової безпеки необхідно зосередити увагу на вдосконаленні таких аспектів:

- шляхом розвитку внутрішнього ринку запозичень диверсифікація джерел фінансування зменшенням залежності від зовнішнього боргу;
- шляхом впровадження більш детальних механізмів планування і моніторингу боргової політики забезпечення більшої прозорості в управлінні боргом;
- шляхом зниження частки короткострокових запозичень і збільшення частки довгострокових оптимізація структури боргу;
- при збереженні та збільшенні золотовалютних резервів країни посилення валютних резервів;

В умовах воєнного стану важко дотримуватися таких рекомендацій. Тому підтримка боргової безпеки залишається великим викликом для України в сучасних умовах.

Література:

1. Закон України "Про національну безпеку України" (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 1.05.25).
2. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 18.04.25).
3. Міністерство фінансів України. Державний борг України. URL: <https://index.min>

fin.com.ua/ua/finance/debtgov/ (дата звернення 30.04.2025).

4. Міністерство фінансів України. Індекси сектору "Платежі і прогнози". URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/2023/> (дата звернення 07.05.2025).

5. Національний банк України. Зовнішній борг України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/ExDebt_u.pdf (дата звернення 7.05.2025).

6. Постанова Кабінету Міністрів України "Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2024-2026 роки" URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (дата звернення 01.05.25).

7. Ситник Н. С., Стефанків Б. О. Фінансові аспекти складників економічної безпеки держави. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2018. Випуск 1—2 (44). С. 136—140.

8. Ситник Н.С., Гукалюк А.В., Стасишин А.В., Слобода Л.Я. Фінансова безпека держави: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 680 с.

9. Шум В.Г., Полчанов А. Ю. Складові фінансової безпеки національної економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/443.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 01.05.2025).

2. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On Approval of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Accessed 18.04.2025).

3. Minfin Media (2025), "Public debt", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (Accessed 30.04.2025).

4. Minfin Media (2025), "Indices of the Payments and Forecasts sector", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/2023/> (Accessed 07.05. 2025).

5. National Bank of Ukraine (2024), "Ukraine's external debt", available at: https://bank.gov.ua/files/ES/ExDebt_u.pdf (Accessed 07.05.2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Medium-term public debt management strategy for 2024—2026", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (Accessed 01.05.2025).

7. Sytnyk, N. and Stefankiv, B. (2018), "Financial aspects of the components of economic security of the state ", Scientific and Production Journal "Business Navigator", vol. 44, no. 1—2, pp. 136—140.

8. Sytnik, N.S. Gukalyuk, A.V. Stasyshyn, A.V. and Sloboda, L.Ya. (2024), Finansova bezpeka derzhavy [Financial Security of the State], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

9. Shum, V. and Polchanov. A. (2018), "Components of financial security of the national economy", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/443.pdf> (Accessed 01.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 339.56:631.1:663.25

В. С. Печко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри харчових та аграрних технологій,
Національний університет харчових технологій;
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.118

СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО- ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТАРІЮ SWOT-АНАЛІЗУ

V. Pechko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Food
and Agricultural Technologies, \National University of Food Technologies

STRATEGIC POSITIONING OF THE DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY OF UKRAINE USING SWOT ANALYSIS

Стаття присвячена оцінці факторів та стратегічному позиціонуванню розвитку виноградарсько-виноробного комплексу на основі інструменту кількісно-експертного SWOT-аналізу. Охарактеризовано історичні витоки, сутність та основні положення SWOT-аналізу. Обґрунтовано важливість використання кількісного підходу до SWOT-аналізу для запитів стратегічного планування в агропромисловому комплексі, зокрема у виноградарсько-виноробній галузі. Відображено результати SWOT-аналізу проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України, які базуються на основі всеукраїнського опитування ключових стейкхолдерів галузі, організатором якого стала ГС "УКРСАДВИНПРОМ", і яке охопило 62 респондентів, серед яких керівники виноградарських та виноробних підприємств, науково-педагогічні співробітники профільних наукових установ та закладів вищої освіти, представники галузевих громадських об'єднань (спілок). Розроблено матрицю альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України, графічне позиціонування альтернативних стратегій. Обґрунтовано можливі "переходи" альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України за результатами SWOT-аналізу.

A strategic analysis of the factors and problems of the development of the viticulture and wine industry in the context of globalisation is key to the formation of an adaptive management model capable of responding to external challenges and internal constraints. The article is concerned with evaluating the factors and strategic positioning of the development of the viticulture and wine industry on the basis of the quantitative expert SWOT analysis tool. The historical origins, essence and main provisions of the SWOT analysis are described. The importance of using a quantitative approach to SWOT analysis for strategic planning in the agro-industrial complex, in particular in the viticulture and wine industry, is substantiated. The results of the SWOT-analysis of problems and prospects of development of the viticulture and wine industry of Ukraine are reflected, based on the all-Ukrainian survey of key stakeholders in the industry, organised by the PU 'UKRSADVINPROM', which covered 62 respondents, including heads of viticulture and winemaking enterprises, scientific and pedagogical staff of specialised scientific institutions and higher education institutions, representatives of industry public associations (unions). A matrix of alternative strategies for the development of development of the viticulture and wine industry of Ukraine, graphical positioning of alternative strategies. The SWOT-matrix, built on the basis of weighted expert assessments, allowed us to identify

clear strategic directions of action within four types of strategies (aggressive, conservative, competitive, defensive) with the possibility of their gradual combination in accordance with the dynamics of the industry environment. The analysis of possible combinations of alternative strategies for the development of the viticulture and wine industry of Ukraine reflects the consistent logic of strategic progress: from the implementation of protective and stabilisation measures (WT) to the transition to competitive strategies (WO), with further access to aggressive and conservative development models (SO, ST). The proposed scientific approach, based on empirical data from the expert survey, is the scientific basis for further quantitative calculations of the parameters of individual scenarios of development of the viticulture and wine industry of Ukraine in the context of globalisation.

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, виноградарство, виноробство, SWOT-аналіз, стратегія, стратегічний менеджмент, управління, стратегічний аналіз, глобалізація.

Key words: viticulture and winemaking complex, viticulture, winemaking, SWOT analysis, strategy, strategic management, management, strategic analysis, globalisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Здійснення стратегічного аналізу факторів та проблем розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в умовах глобалізації є ключовим для формування адаптивної моделі управління, здатної реагувати на зовнішні виклики та внутрішні обмеження. Такий аналіз дозволяє обґрунтувати перспективні напрями модернізації галузі, посилити її конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток на основі інтеграції інновацій, партнерств і експортного потенціалу.

Поміж інших інструментів та методологічних підходів, SWOT- та PESTEL-аналіз відіграють ключову роль в стратегічному управлінні розвитком галузей, оскільки дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал (сильні й слабкі сторони), так і зовнішнє середовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори), що впливають на функціонування галузі. Це дає змогу формувати обґрунтовані та адаптивні стратегії, знижувати ризики, виявляти можливості для зростання окремих бізнесів та галузі в цілому, забезпечуючи при цьому адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Відтак особливої актуальності набуває використання даних інструментів під час обґрунтування стратегії розвитку виноградарсько-виноробної галузі в умовах глобальної невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління розвитком окремих галузей чи підприємств, зокрема на основі використання інструментарію SWOT-аналізу, досліджена низкою зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, теорія стратегічного менеджменту та аналізу започаткована й активно досліджувалася такими зарубіжними вченими, як І. Ансофф (H.I. Ansoff) [1]; Х. Мінцберг, Дж. Бр. Квін, С. Гошал (H. Mintzberg, J.Br. Quinn, S. Ghoshal) [2]; М. Портер (M. E. Porter) [3]; А. Чендлер (A. Chandler) [4]. Методологію SWOT-аналізу досліджували вчені А. Гамфрі (A. Humphrey) [5], Т. Хілл та Р. Вестбрук (T. Hill & R. Westbrook) [6]; Н. Пірсі та В. Джайлс (N. Piercy & W. Giles) [7] та інші.

Водночас, українські вчені у галузі менеджменту та економіки досліджують практичні аспекти застосування матричних методів стратегічного планування в конкретних галузях чи підприємствах. Зокрема, дослідники О. Петухова та А. Гарастовська досліджують потенціал інструментів SWOT-аналізу та PEST-аналізу при формуванні маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі [8]. Вчений Ю. Сафонов у своїх дослідженнях актуалізує методологію оцінки конкурентоспроможності менеджменту за допомогою SWOT- та PEST-аналізу, а також доводить ефективність означених інструментів для оцінки управлінських процесів у морегосподарському комплексі [9]. Специфіку використання матричних ме-

тодів стратегічного планування та управління в аграрному секторі економіки, зокрема аграрних підприємствах також досліджено численними вченими-економістами. Зокрема, сильні і слабкі сторони виноробних підприємств, можливості і загрози їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку на основі методології SWOT-аналізу обґрунтовує Н. Аверчева [10].

Дослідження згаданих науковців створюють потужну теоретико-методологічну та практичну базу стратегічного управління на макро- та мікрорівнях. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині використання методології SWOT та PESTEL-аналізу саме у контексті стратегічного управління розвитком виноградарсько-виноробного комплексу як складової українського АПК.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка факторів та стратегічне позиціонування розвитку виноградарсько-виноробного комплексу на основі інструменту кількісно-експертного SWOT-аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витоки SWOT-аналізу пов'язують із групою дослідників Стенфордського університету на чолі з Альбертом Хамфрі (Albert Humphrey), якій очолював дослідницький проект у 1960-1970-х рр., заснований на основі американського рейтингу Fortune 500. А. Хамфрі керував дослідницьким проектом, який зрештою розробив свою Модель командної дії (Team Action Model, TAM), яка є концепцією управління, що дозволяє групам керівників управляти змінами. Методологія SWOT виникла з його "Концепції зацікавлених сторін та SWOT-аналізу" [5].

Сутність SWOT-аналізу полягає в систематичному виявленні та оцінці чотирьох ключових груп факторів: сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) внутрішнього середовища, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього оточення, з метою формування обґрунтованих стратегічних рішень. Цей інструмент дозволяє зрозуміти поточну позицію об'єкта аналізу, виявити потенціал для розвитку та визначити пріоритетні напрями дій, які забезпечать ефективне використання внутрішніх ресурсів в умовах зовнішніх викликів. Завдяки цьому інструменту можна сформулювати альтернативні стратегії навіть за обмеженої інформації, а також залучити широке коло стейкхолдерів. До переваг

також належить гнучкість SWOT-аналізу: його можна використовувати як у класичній описовій формі, так і у кількісному форматі з бальною оцінкою. Крім того, SWOT-аналіз добре поєднується з іншими методиками (PEST, TOWS, сценарний аналіз) і дозволяє проводити як швидку експрес-оцінку ситуації, так і глибоке стратегічне планування. Метод стимулює аналітичне мислення, виявлення нових зв'язків і стратегічних комбінацій, наприклад.

Втім, SWOT-аналіз має і суттєві недоліки, найголовнішим з них є висока суб'єктивність: результати сильно залежать від того, хто і як формує перелік факторів. Якщо не враховано ключові аспекти або допущено необґрунтоване оцінювання, аналітична картина може бути викривленою, чи, навіть хибною. Також метод не передбачає автоматичної пріоритизації, якщо не застосовується зважування факторів. І, нарешті, SWOT-аналіз не дає готового рішення, а є результатом лише рамкового формування стратегій.

На нашу думку, у сучасних умовах стратегічного планування в агропромисловому комплексі, зокрема у виноградарсько-виноробній галузі, надзвичайно важливо спиратися на кількісний підхід до SWOT-аналізу. На відміну від класичного описового методу, бально-зважена кількісна модель дозволяє враховувати не лише перелік факторів, але й їхню відносну значущість через об'єктивне оцінювання впливу та ймовірності реалізації. Це особливо важливо в контексті досліджуваної галузі, що характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов та проявів глобалізаційних феноменів (євроінтеграція, конкуренція на глобальних ринках та міжнародна кон'юнктура, виклики воєнного стану тощо). В свою чергу, зважений аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрями для реалізації стратегій розвитку, які мають максимальний ефект при мінімізації ризиків.

У процесі SWOT-аналізу вагомою є проблема вибору кількості факторів, яка полягає в необхідності знайти баланс між достатньою глибиною аналітики та керованістю інформації. Якщо перелік факторів буде занадто коротким, існує ризик ігнорування важливих елементів внутрішнього чи зовнішнього середовища, що призведе до викривленого або неповного бачення стратегічної ситуації. Натомість надмірна деталізація (30-50 факторів і більше) ускладнює інтерпретацію результатів, знижує ефективність прийняття рішень і може призвести до "інформаційного перевантаження". Як підкреслює В. Данкевич, "загальною помилкою,

якої припускаються аналітики при використанні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз, можливостей та відповідним чином варіантів стратегічних дій. Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно сім позицій" [11, с. 95]. Таким чином, оптимальний підхід полягає не в тому, щоб включити "все можливе", а в тому, щоб вибрати найрелевантніше, узгоджене з цілями аналізу та стратегічним контекстом. Це забезпечує ефективність SWOT-інструменту як системи підтримки прийняття рішень, а не просто опісової техніки.

Звернемося до основних етапів застосованого нами кількісно-експертного SWOT-аналізу стратегії стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України (рис. 1).

З метою вивчення експертної думки щодо сучасного стану, вагомості окремих проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу, у 2023—2024 рр. нами проведено всеукраїнське опитування ключових стейкхолдерів галузі, організатором якого стала ГС "УКРСАДВИНПРОМ" [12], і яке охопило 62 респондентів, серед яких керівники виноградарських та виноробних підприємств, науково-педагогічні співробітники профільних наукових установ та закладів вищої освіти, представники галузевих громадських об'єднань (спілок). Проведений підбір фахівців відбувався з орієнтацією на їх фаховість, достатню обізнаність та досвід роботи чи проведення досліджень проблем розвитку виноградарства чи виноробства.

Тож звернемося до результатів експертно-кількісного аналізу. На першому етапі результати проведеного опитування було покладено в основу матриці SWOT-аналізу (табл. 1).



Рис. 1. Етапи проведення кількісно-експертного SWOT-аналізу стратегії стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Джерело: розроблено автором.

За результатами опитування методом рангів визначено бальну оцінку щодо сильних (S) та слабких (W) сторін, загроз (T) та можливостей (O), а також ймовірності впливу того чи іншого фактору розвитку вітчизняного виноградарсько-виноробного комплексу. При цьому визначалась вага кожного фактору на основі

Таблиця 1. SWOT-аналіз проблем та перспектив розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

	Сильні сторони (Strengths – S)	Слабкі сторони (Weaknesses – W)	
S1	Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для вирощування винограду в окремих регіонах	W1	Руйнування інфраструктури та логістики через воєнні дії
S2	Історичні традиції виноробства та наявність унікальних автохтонних сортів винограду	W2	Недостатній рівень якості продукції порівняно із іноземними аналогами
S3	Високий потенціал розвитку винного та еногастрономічного туризму	W3	Нестача власних фінансових ресурсів виробників
S4	Зростаючий попит споживачів у натуральній та органічній продукції	W4	Обмеженість державної підтримки галузі
S5	Високий рівень наукового забезпечення розвитку галузі	W5	Застарілі технології вирощування та виробництва, високий знос техніки
S6	Наявність адаптованих сортів винограду вітчизняної селекції	W6	Недосконалість маркетингу та брендуння українського вина
		W7	Нестача кваліфікованих кадрів
	Можливості (Opportunities – O)	Загрози (Threats – T)	
O1	Розширення експорту в рамках отримання статусу країни-кандидата на вступ та Угоди про асоціацію з ЄС	T1	Втрата частини виноградників на тимчасово окупованих територіях
O2	Залучення іноземних інвестицій та грантів	T2	Висока конкуренція з боку імпортних вин на внутрішньому ринку
O3	Розвиток органічного виноградарства та підтримка локальних сортів	T3	Зниження купівельної спроможності населення
O4	Підвищення туристичної привабливості виноробних регіонів	T4	Високі акцизи на продукцію українського виноробства
O5	Розвиток галузі на засадах державно-приватного партнерства та кластеризації	T5	Стрімке зростання собівартості внаслідок збільшення цін на ресурси
O6	Підвищення попиту на локальну продукцію під час війни	T6	Низькі мінімальні роздрібні ціни (МРЦ) на продукцію виноробства та закупівельні ціни на виноград
O7	Посилення трансферу інновацій та використання європейських технологій	T7	Кліматичні зміни та ризики засух
	-	T8	Податковий та бюрократичний тиск на бізнес

Джерело: систематизовано автором на основі проведеного анкетування.

Таблиця 2. Узагальнена зведена оцінка ваги окремих факторів в розрізі матриці SWOT-аналізу

Категорія факторів	Сума ваг	% Впливу
Загрози (Threats – T)	43,9	28,07%
Можливості (Opportunities – O)	42,17	26,96%
Слабкі сторони (Weaknesses – W)	36,93	23,61%
Сильні сторони (Strengths – S)	33,41	21,36%

Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування.

розрахунку добутку експертної оцінки в балах за шкалою від 1 до 10 та ймовірності. В результаті розрахунків, нами отримано підсумкову матрицю, в якій найбільша питома вага за результатами експертних оцінок припадає на загрози (T) — 28,1 % (табл. 2).

На наступному етапі за результатами проведених експертних оцінок сформовано матрицю альтернативних стратегій розвитку комплексу на основі позиціонування матричних полів-квадрантів SO, WO, ST, WT (табл. 3).

Таким чином, нами отримано поля-квадранти SO ("сильні сторони-можливості"); WO ("слабкі сторони-можливості"); ST ("сильні сторони-загрози"); WT ("слабкі сторони-загрози"). В кожному зі згаданих квадрантів наведені складові альтернативних стратегій розвитку галузі.

На наступному етапі відбувається позиціонування отриманих квадрантів на координатній площині, при цьому вісь абсцис OX розглядається як вісь внутрішніх факторів: сильних сторін S

Таблиця 3. Матриця альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Фактори	Сильні сторони (Strengths) S1 – Сприятливі Ґрунтово-кліматичні умови для вирощування винограду в окремих регіонах S2 – Історичні традиції виноробства та наявність унікальних автохтонних сортів винограду S3 – Високий потенціал розвитку винного та еногастрономічного туризму S4 – Зростаючий попит споживачів у натуральній та органічній продукції S5 – Високий рівень наукового забезпечення розвитку галузі S6 – Наявність адаптованих сортів винограду вітчизняної селекції	Слабкі сторони (Weaknesses) W1 – Руйнування інфраструктури та логістики через воєнні дії W2 – Недостатній рівень якості продукції порівняно із іноземними аналогами W3 – Нестача власних фінансових ресурсів виробників W4 – Обмеженість державної підтримки галузі W5 – Застарілі технології вирощування та виробництва, високий знос техніки W6 – Недосконалість маркетингу та брендування українського вина W7 – Нестача кваліфікованих кадрів
Можливості (Opportunities) O1 – Розширення експорту в рамках отримання статусу країни-кандидата на вступ та Угоди про асоціацію з ЄС O2 – Залучення іноземних інвестицій та грантів O3 – Розвиток органічного виноградарства та підтримка локальних сортів O4 – Підвищення туристичної привабливості виноробних регіонів O5 – Розвиток галузі на засадах державно-приватного партнерства та кластеризації O6 – Підвищення попиту на локальну продукцію під час війни O7 – Посилення трансферу інновацій та використання європейських технологій	Сильні сторони-можливості (квадрант SO) 1. Просування бренду українського органічного вина та розширення експорту (S4, S2, O1, O3) 2. Розвиток винного та еногастрономічного туризму, зокрема через вигоди євроінтеграції (S3, S5, O4, O7) 3. Вихід на нові ринки збуту завдяки унікальним вітчизняним сортам винограду (S2, S6, O1, O6) 4. Використання потужного наукового потенціалу для розвитку органічного виноградарства (S5, S4, O3, O7)	Слабкі сторони-можливості (квадрант WO) 1. Збільшення інвестицій для модернізації виробництва (W5, W3, O2, O5) 2. Підвищення якості сировини та продукції через посилення трансферу інновацій (W2, W7, O5, O7) 3. Розширення державно-приватного партнерства для модернізації технологій (W4, W5, O5, O7) 4. Покращення брендингу українського вина та посилення експортного потенціалу (W6, W2, O1, O6)
Загрози (Threats) T1 – Втрата частини виноградників на тимчасово окупованих територіях T2 – Висока конкуренція з боку імпортерів вин на внутрішньому ринку T3 – Зниження купівельної спроможності населення T4 – Високі акцизи на продукцію українського виноробства T5 – Стрімке зростання собівартості внаслідок збільшення цін на ресурси T6 – Низькі мінімальні роздрібні ціни (МРЦ) на продукцію виноробства та закупівельні ціни на виноград T7 – Кліматичні зміни та ризики засух T8 – Податковий та бюрократичний тиск на бізнес	Сильні сторони-загрози (квадрант ST) 1. Адаптація до кліматичних викликів (S6, S1, T7) 2. Підвищення конкурентоспроможності на фоні домінування імпортерів продукції (S4, S2, T2, T6) 3. Використання адаптованих сортів для зменшення втрат від змін клімату (S6, S5, T7) 4. Впровадження технологій захисту від кліматичних ризиків (S1, S3, T7)	Слабкі сторони-загрози (квадрант WT) 1. Зниження податкового навантаження та розвиток державно-приватного партнерства (W4, W1, T4, T8) 2. Оптимізація витрат, стабілізація галузевого ціноутворення та збільшення МРЦ (W3, W5, T3, T5) 3. Розширення площ виноградників, зміцнення кадрового потенціалу у відповідь на кризу, впровадження спеціалізованих навчальних програм (W7, T1, T8) 4. Зниження витрат на засадах кластеризації та кооперації виноградарів, виноробів, держави та інших стейкхолдерів, часткова контракція та збут продукції (W3, W5, T3, T5)

Джерело: розроблено автором.

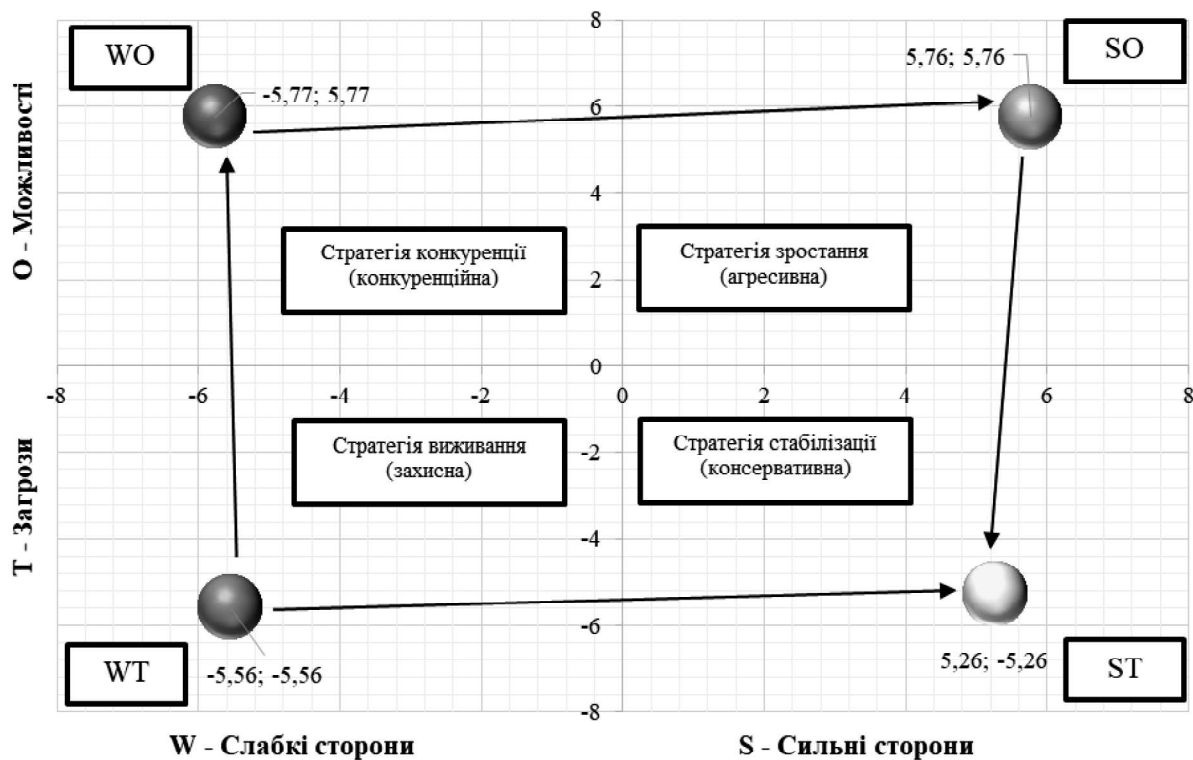


Рис. 2. Позичонування стратегічних зон за результатами SWOT-аналізу розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України

Джерело: побудовано автором.

(правіше початку відліку, додатна) та слабких сторін W (лівіше початку відліку, від`ємна); вісь ординат ОУ розглядається як вісь зовнішніх факторів: можливостей О (вище початку відліку, додатна) та загроз Т (нижче початку відліку, від`ємна). Таким чином, розрахувавши координати окремих квадрантів за результатами проведеного анкетування, нами сформована графічна матриця позиціонування стратегічних зон стратегій розвитку галузі за результатами кількісно-експертного SWOT-аналізу (рис. 2).

При цьому з графіку системи координат ми можемо позиціонувати можливі комбінаційні "переходи" альтернативних стратегій. Оцінка можливих комбінацій альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу галузі України демонструє логіку поступального стратегічного переходу: від стабілізаційних та захисних дій (WT) до конкуренційних (WO), а далі — до агресивних і консервативних (SO, ST). Такий підхід дає змогу не лише реагувати на зовнішні виклики та внутрішні слабкості, а й формувати нові можливості для зростання, модернізації й зміцнення позицій галузі. Комбінаційні стратегії дозволяють забезпечити безперервність розвитку: виноградарські та виноробні підприємства можуть адаптуватися до змін у середовищі, поступово зміцнюючи свої позиції.

Зокрема, перехід WT → WO є надзвичайно актуальним для підприємств, що вийшли зі стану кризи та прагнуть перейти до активного розвитку, використовуючи зовнішню підтримку чи партнерські можливості. Комбінація WO → SO акцентує на трансформації організацій з обмеженим потенціалом у повноцінних гравців ринку, здатних використовувати власні переваги. Водночас поєднання SO → ST дозволяє збалансувати агресивний ріст з ефективною відповіддю на загрози, що формує адаптивну та стійку модель розвитку галузі в умовах глобалізації, кліматичних змін і воєнних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що розвиток виноградарсько-виноробного комплексу України відбувається в умовах багатовекторного впливу зовнішніх факторів глобалізації та низки факторів внутрішнього галузевого середовища. SWOT-матриця, побудована на основі вагових оцінок експертів, дозволила визначити чіткі стратегічні напрями дій у межах чотирьох типів стратегій (агресивної, консервативної, конкуренційної, захисної) з можливістю їх поступової комбінації відповідно до динаміки галузевого середовища. Аналіз

можливих комбінацій альтернативних стратегій розвитку виноградарсько-виноробного комплексу України відображає послідовну логіку стратегічного поступу: від реалізації захисних та стабілізаційних заходів (WT) до переходу на конкурентні стратегії (WO), з подальшим виходом на агресивні та консервативні моделі розвитку (SO, ST). Даний підхід є базисом для подальшого сценарного моделювання та формування адаптивних управлінських рішень щодо зростання, модернізації та стабілізації галузі в умовах глобальних трансформацій та стратегічної невизначеності умов.

Перспективами подальших наукових розвідок є економіко-математичне моделювання та обґрунтування сценарного підходу до розвитку виноградарсько-виноробної галузі в умовах глобалізації та невизначеності.

Література:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London; Basingstoke: Macmillan, 1979. 246 p. URL: doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6 (дата звернення: 17.04.2025).
2. Mintzberg H., Quinn J.Br., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall, 1995. 985 p.
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998).
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
5. Humphrey A.S. Getting management commitment to planning: a new approach. Long Range Plan. 1974. Vol. 7. Pp. 45—51.
6. Hill T., Westbrook R. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning. 1997. 30. № 1. Pp. 46—52.
7. Piercy, N. & Giles, W. Making SWOT Analysis. Work Journal of Marketing Intelligence & Planning, 1989. Vol. 7. Issue 5/6. Pp. 5—7.
8. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183/3106> (дата звернення: 25.04.2025).
9. Сафонов Ю. М. (2020). Методологія застосування SWOT— та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020 Т.19. № 3 (46). С. 36—47.

10. Аверчева Н.О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного підкомплексу. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 59—64.

11. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 93—103.

12. Офіційний сайт ГС "УКРСАДВИНПРОМ". URL: <https://www.ukrsadvinprom.com/> (дата звернення: 22.04.2025).

References:

1. Ansoff, H. I. (1979), Strategic Management, London; Basingstoke: Macmillan.
2. Mintzberg, H., Quinn, J.Br. and Ghoshal, S. (1995), The Strategy Process, Prentice Hall, USA.
3. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, USA.
4. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprises, Mass, MIT Press, Cambridge, USA.
5. Humphrey, A.S. (1974), "Getting management commitment to planning: a new approach", Long Range Plan, vol. 7, pp. 45—51.
6. Hill, T. & R. Westbrook (1997), "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", Long Range Planning, vol. 30, No. 1, pp. 46—52.
7. Piercy, N. & Giles, W. (1989), "Making SWOT Analysis", Work Journal of Marketing Intelligence & Planning, vol. 7, no. 5/6, pp. 5—7.
8. Harastovska, A., & Pietukhova O. (2023), "Formation of marketing strategies of the dairy industry enterprises development using SWOT analysis and PEST analysis", Economy and Society, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>.
9. Safonov, Y. M. (2020), "Methodology of SWOT and PEST analysis application to evaluate the competitiveness of management on the example of Ukrainian sea complex", Market Economy: Modern Management Theory and Practice, vol. 19, no. 3 (46), pp. 36—47. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3\(46\).214117](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).214117).
10. Avercheva, N. (2021), "Direction of increasing efficiency of management entities activities of viticulture and winemaking sub complex", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 59—64. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.59>
11. Dankevych, V. (2018), "SWOT and PESTEL analysis of the current status of land relations in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 25 (7), pp. 93—103.
12. Ukrsadvinprom (2025), Available at: <https://www.ukrsadvinprom.com/> (Accessed 22 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

УДК 657.08:336.2

С. Т. Девко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>

В. Т. Девко,

викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3932-0085>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.125

РОЛЬ SOFT SKILLS ТА МОРАЛЬНО-КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ В БУХГАЛТЕРСЬКІЙ СФЕРІ ТА ОПОДАТКУВАННІ

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

V. Devko,

Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

THE ROLE OF SOFT SKILLS AND MORAL AND CULTURAL VALUES IN ACCOUNTING AND TAXATION

Сучасна бухгалтерська сфера та система оподаткування є складними та динамічними галузями, що вимагають від фахівців не лише глибоких професійних знань і навичок, але й розвинених особистісних якостей. У контексті постійних змін законодавства, зростання вимог до прозорості та етичності бізнесу, роль так званих "м'яких навичок" (Soft Skills) та міцних морально-культурних цінностей набуває особливого значення.

Дана стаття присвячується дослідженню фундаментальної ролі Soft Skills та морально-культурних цінностей у професійній діяльності фахівців бухгалтерської сфери та оподаткування. Традиційно, акцент у підготовці бухгалтерів та податкових консультантів робиться на опануванні технічних знань, методологій обліку та норм податкового законодавства. Проте, ефективна робота в цих галузях неможлива без розвинених комунікативних здібностей, вміння працювати в команді, критичного мислення, емоційного інтелекту та здатності до вирішення проблем — тобто, комплексу Soft Skills.

Крім того, бухгалтерська діяльність та сфера оподаткування тісно пов'язані з питаннями довіри, чесності, об'єктивності та відповідальності. Морально-культурні цінності, такі як чесність, порядність, професійна етика та повага до закону, є невід'ємною складовою успішної та етичної практики в цих галузях. Дотримання високих моральних стандартів не лише сприяє формуванню позитивної репутації фахівця та організації, але й є запорукою стабільності та законності фінансово-господарської діяльності.

У даній статті розглянуто, яким чином Soft Skills, включаючи комунікацію, міжособистісні відносини, критичне мислення та адаптивність, впливають на ефективність бухгалтерського обліку, підготовку фінансової звітності, взаємодію з клієнтами та контролюючими органами. Особливу увагу буде приділено значенню морально-культурних цінностей у контексті прийняття етичних рішень, запобігання шахрайству та корупції в бухгалтерській та податковій сферах. Також буде проаналізовано, як інтеграція розвитку Soft Skills та виховання морально-культурних цінностей у процес професійної підготовки бухгалтерів та податкових фахівців може сприяти підвищенню якості їхньої роботи та зміцненню довіри до фінансової системи в цілому.

Особливо актуальною дана тема є в умовах сьогодення, коли зростає складність бізнес-середовища, посилюється регуляторний тиск та підвищуються вимоги до прозорості фінансової діяльності. В таких умовах, лише глибоких технічних знань стає недостатньо для успішної професійної реалізації. Здатність ефективно комунікувати з колегами, керівництвом, клієнтами та представниками державних органів, вміння аргументувати свою позицію, розв'язувати конфлікти та адаптуватися до змін стають ключовими факторами успіху. Водночас, непохитність моральних принципів, чесність та відповідальність є фундаментом довіри до бухгалтерської та податкової професій, що є критично важливим для стабільного функціонування економіки та суспільства в цілому, особливо в період відновлення та розвитку країни.

Modern accounting and taxation are complex and dynamic industries that require not only profound professional knowledge and skills, but also developed personal qualities. In the context of constant changes in legislation, growing requirements for transparency and ethics of business, the role of so-called "soft skills" and strong moral and cultural values is of particular importance.

This article is devoted to the study of the fundamental role of Soft Skills and moral and cultural values in the professional activities of accounting and taxation specialists. Traditionally, the emphasis in the training of accountants and tax consultants is on mastering technical knowledge, accounting methodologies and tax legislation. However, effective work in these areas is impossible without developed communication skills, teamwork, critical thinking, emotional intelligence and problem-solving abilities — a set of Soft Skills.

In addition, accounting and taxation are closely related to issues of trust, honesty, objectivity and responsibility. Moral and cultural values, such as honesty, integrity, professional ethics and respect for the law, are an integral part of successful and ethical practice in these areas. Adherence to high moral standards not only contributes to the formation of a positive reputation of a professional and an organization, but also guarantees the stability and legality of financial and economic activities.

This article discusses how Soft Skills, including communication, interpersonal relations, critical thinking and adaptability, affect the efficiency of accounting, preparation of financial statements, interaction with clients and regulatory authorities. Particular attention will be paid to the importance of moral and cultural values in the context of ethical decision-making, prevention of fraud and corruption in the accounting and tax areas. It will also analyze how the integration of Soft Skills development and the education of moral and cultural values into the process of professional training of accountants and tax specialists can help improve the quality of their work and strengthen confidence in the financial system as a whole.

This topic is especially relevant today, when the business environment is becoming more complex, regulatory pressure is increasing, and requirements for transparency of financial activities are becoming more stringent. In such conditions, deep technical knowledge alone is not enough for successful professional realization. The ability to communicate effectively with colleagues, management, clients and government officials, as well as the ability to argue one's position, resolve conflicts and adapt to change, are key success factors. At the same time, integrity, honesty and responsibility are the foundation of trust in the accounting and taxation professions, which is critical for the stable functioning of the economy and society as a whole, especially during the period of recovery and development of the country.

Ключові слова: Soft Skills, моральні цінності, бухгалтерський облік, оподаткування, ефективність, професіоналізм, етика, довіра.

Key words: Soft Skills, moral values, accounting, taxation, efficiency, professionalism, ethics, trust.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, де інформація стає ключовим ресурсом, а бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю та динамізмом, професійна діяльність у бухгалтерській сфері та оподаткуванні виходить далеко за межі суто технічних навичок. Ефективність роботи фахівців у цих галузях все більше залежить від їхніх особистісних якостей, зокрема розвинених Soft Skills та глибоко вкорінених морально-культурних цінностей.

Загалом, проблема полягає у недостатньому усвідомленні та дослідженні інтегрованої ролі Soft Skills та морально-культурних цінностей як критично важливих чинників успішної професійної діяльності в бухгалтерському обліку та оподаткуванні. Традиційно, основний акцент у наукових дослідженнях та практичній підготовці фахівців робиться на опануванні технічних знань, стандартів обліку та норм податкового законодавства. Однак, зростаючі вимоги до етичності, прозорості, ефективної комунікації з різними стейкхолдерами та здатності до адаптації в умовах постійних змін висувують на перший план важливість особистісних якостей.

Таким чином, дослідження ролі Soft Skills та морально-культурних цінностей у бухгалтерській сфері та оподаткуванні є актуальним та має важливе значення як для розвитку наукових знань у цій галузі, так і для вирішення нагальних практичних завдань, спрямованих на підвищення якості, етичності та ефективності професійної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження ролі Soft Skills та морально-культурних цінностей у бухгалтерській сфері та оподаткуванні, аналіз останніх наукових праць і публікацій виявляє зростаючу увагу до цих нетехнічних компетенцій як критично важливих для успіху та ефективності фахівців.

Ряд досліджень наголошують, що в умовах зростаючої автоматизації рутинних завдань, здатність бухгалтера ефективно комунікувати складну фінансову інформацію клієнтам, керівництву та іншим зацікавленим сторонам стає ключовою. Встановлення довірливих відносин та чітке донесення інформації сприяють кращому розумінню та прийняттю рішень. Багато публікацій підкреслюють фундаментальне значення етичної поведінки для бухгалтерів та податкових консультантів. Дотримання високих етичних стандартів є запорукою довіри до фінансової інформації та професії в цілому.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у всебічному розкритті сутності та визначального значення інтегрованої ролі Soft Skills та морально-культурних цінностей для забезпечення ефективності та етичності професійної діяльності фахівців у бухгалтерській сфері та оподаткуванні, а також у розробці практично-орієнтованих інструментів і рекомендацій щодо їхнього цілеспрямованого розвитку та ефективного впровадження в освітній процес підготовки майбутніх фахівців та в сучасні практики управління персоналом на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для визначення майбутніх напрямів розвитку бухгалтерського обліку першочерговим завданням є виявлення ключових факторів, що зумовлюють його еволюцію. Такий підхід дає змогу перейти від констатації поточного стану об-

лікової практики до глибокого аналізу її трансформаційних процесів.

У сучасному професійному середовищі бухгалтері та аудитори повинні поєднувати глибокі технічні знання (hard skills) з розвиненими комунікаційними навичками (soft skills). Особливо високо роботодавцями цінується вміння налагоджувати ефективну взаємодію в команді, зокрема при співпраці з фахівцями технічного профілю.

До переліку hard skills належать знання принципів бухгалтерського та податкового обліку, розуміння міжнародних стандартів фінансової звітності, а також практичні навички роботи з профільним програмним забезпеченням, таким як 1С:Бухгалтерія, QuickBooks, Medoc та системами типу Клієнт-Банк [1].

У професійній діяльності бухгалтерів значну роль відіграють Soft Skills, такі як комунікабельність, креативність, пунктуальність, аналітичне мислення та вміння працювати в команді. Роботодавці, особливо в міжнародних компаніях, високо цінують ці якості, причому 93% керівників віддають їм перевагу під час відбору кандидатів.

Важливим є поєднання професійної компетентності з чесністю, дотриманням етичних стандартів і безперервним розвитком. Чесність бухгалтера є критично важливою, оскільки безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства [8].

Soft Skills є невід'ємною складовою професійної діяльності бухгалтерів, зокрема аналітичні здібності та вміння чітко пояснювати складні концепції. Сучасні фахівці активно використовують візуалізацію даних для спрощення подання фінансової інформації.

У дослідженнях Soft Skills бухгалтерів поділяють на три основні категорії: особисті якості (відповідальність, чесність, адаптивність), поведінкові характеристики (організованість, аналітичне мислення) та мотиваційні риси. Великі аудиторські компанії, такі як Deloitte, PwC та KPMG, приділяють значну увагу цим навичкам при відборі кандидатів. Під час співбесіди роботодавці аналізують стиль спілкування кандидатів, зокрема частоту вживання займенника "я", що може вказувати на індивідуалізм та недостатній розвиток навичок командної взаємодії.

Soft skills є визначальними для бухгалтерів та аудиторів, оскільки впливають на якість комунікації, вміння стисло та зрозуміло пояснювати складні фінансові концепції, а також ефективно візуалізувати фінансові дані. Міжнародні компанії приділяють значну увагу

оцінці цих аспектів у процесі найму. Крім того, на співбесідах часто ставлять питання, спрямовані на оцінку ініціативності та стресостійкості кандидата, що дозволяє прогнозувати його здатність до продуктивної роботи без емоційного вигорання.

В сучасному професійному середовищі бухгалтери повинні володіти особистими якостями, що забезпечують їхню конкурентоздатність. Зокрема, гнучкість та адаптивність є критично важливими з огляду на постійні зміни в українському законодавстві, включаючи податкове. Роботодавці можуть оцінювати ці навички через запитання про досвід управління змінами та реакцію на непередбачувані ситуації, в тому числі пов'язані з податковим плануванням та звітністю.

Креативність також є цінною якістю, оскільки бухгалтери часто стикаються зі складними завданнями, що потребують нестандартних підходів, особливо в оптимізації податкових зобов'язань у рамках чинного законодавства. Водночас професійна етика та ініціативність залишаються ключовими факторами успішної кар'єри [9], адже саме етична поведінка є запорукою довіри у питаннях оподаткування.

Ці питання допомагають роботодавцям оцінити здатність кандидата адаптуватися до змін у сфері бухгалтерського обліку та фінансів, включаючи постійні оновлення податкового законодавства та практику його застосування. Крім того, під час співбесіди особливу увагу приділяють навичкам командної роботи, адже, незважаючи на індивідуальний характер деяких бухгалтерських завдань, ефективна взаємодія з керівництвом, іншими фінансовими фахівцями та податковими консультантами є необхідною умовою успішної діяльності.

У міжнародних аудиторських компаніях, таких як Deloitte, PwC, Ernst & Young та KPMG, поряд із глибокими професійними знаннями, ключову роль відіграють комунікаційні навички. На співбесідах часто цікавляться реакцією кандидатів на неефективну роботу колег та їхньою здатністю підтримувати командну співпрацю, особливо в контексті спільного вирішення питань оподаткування.

Ці питання спрямовані на оцінку вміння працювати в команді та надавати підтримку колегам. Ініціативність і співпраця є важливими у професійному середовищі, проте необхідно також розуміти межі та доречність надання допомоги, особливо коли це стосується інтерпретації податкового законодавства чи розробки податкових стратегій.

Таким чином, окрім професійних навичок у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування, бухгалтери й аудитори повинні мати розвинені особисті якості, гнучкість, креативність та високу етику праці. Роботодавці високо цінують відповідальність, комунікабельність та здатність до адаптації, що визначає успішність у фінансовій сфері, включаючи ефективне управління податковими ризиками та дотримання податкового законодавства.

Зазначені поради допоможуть краще підготуватися до співбесіди та справити позитивне враження на роботодавця, демонструючи не лише знання обліку, але й розуміння важливості комунікації та співпраці у питаннях оподаткування.

Одним із ключових аспектів, на який звертають увагу рекрутери, є вміння вирішувати конфлікти, зокрема ті, що можуть виникати при інтерпретації неоднозначних норм податкового законодавства. Наприклад, вас можуть запитати, як би ви діяли у ситуації, коли виникла розбіжність у відображенні бухгалтерської чи податкової операції.

Також для бухгалтерів та аудиторів, які працюють з питаннями оподаткування, важливі комунікативні навички, вміння ефективно працювати в команді (включаючи податкових консультантів та юристів) та управління часом, оскільки це безпосередньо впливає на якість та своєчасність надання фінансових та податкових послуг.

Таким чином, набір soft skills, необхідних для бухгалтерів та аудиторів, може варіюватися залежно від специфіки їхньої роботи, включаючи особливості обліку та оподаткування в різних галузях. Основні навички включають комунікабельність, аналітичне мислення (особливо важливе для аналізу податкових наслідків), гнучкість (для адаптації до змін податкового законодавства), креативність (у пошуку оптимальних податкових рішень), вміння працювати в команді (при вирішенні складних податкових питань) та ефективно керувати часом (для дотримання термінів подання звітності).

Для кращого розуміння цих навичок зазвичай використовуються діаграми або таблиці, які відображають їхній розподіл та значення у професійній діяльності, включаючи специфічні вимоги до фахівців з оподаткування. За потреби візуалізації переліку таких навичок, можна створити відповідний рисунок 1.

Отже, бухгалтери, які мають амбіції щодо кар'єрного зростання, повинні активно розвивати свої soft skills. Особливо важливими є



Рис. 1. Застосування нових технологій діджиталізації податкового адміністрування

Джерело: [8].

відповідальність, сумлінність, вміння ефективно працювати в команді та налагоджувати якісну комунікацію, що також підкреслюється в Кодексі професійної етики бухгалтерів. Соціальний інтелект є значущим доповненням до професійних навичок (hard skills). Гармонійне поєднання цих якостей сприяє підвищенню продуктивності праці та відкриває нові можливості для кар'єрного розвитку.

На систему бухгалтерського обліку в кожній країні впливає низка соціальних факторів, серед яких рівень економічного розвитку, державне регулювання, інфляційні процеси, правова та політична системи, культурні особливості, рівень освіти та обсяг іноземних інвестицій. С. Дж. Грей також акцентує увагу на впливі міжнародних фінансових ринків, новітніх технологій, діяльності транснаціональних корпорацій та регуляторних організацій [1]. Крім того, важливе значення мають джерела фінансування бізнесу, специфіка по-

даткової системи, роль бухгалтерської професії в суспільстві та міжнародні економічні зв'язки, які спільно формують національні стандарти обліку та звітності, включаючи податкову звітність.

Дослідження підтверджують значущість урахування культурних та освітніх факторів у сфері бухгалтерського обліку. Ці чинники допомагають адаптувати облікові системи до специфіки національних економік, що набуває особливої ваги в умовах глобалізації. Глибоке розуміння культурних, соціальних та економічних аспектів сприяє розвитку міжнародної співпраці та зближенню принципів бухгалтерського обліку на глобальному рівні.

Аналіз моральних та культурних аспектів у бухгалтерському обліку відіграє важливу роль у сучасному світі, оскільки допомагає усвідомити відмінності, що існують між національними системами бухгалтерського обліку (рис. 2),

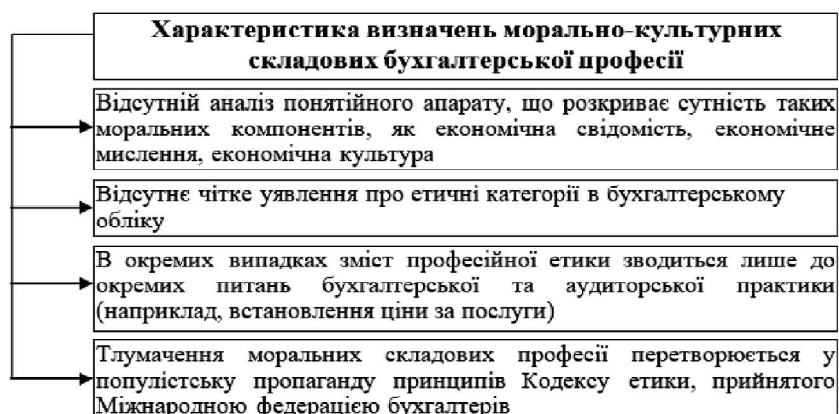


Рис. 2. Характеристика визначень морально-культурних складових бухгалтерської професії

Джерело: [3].

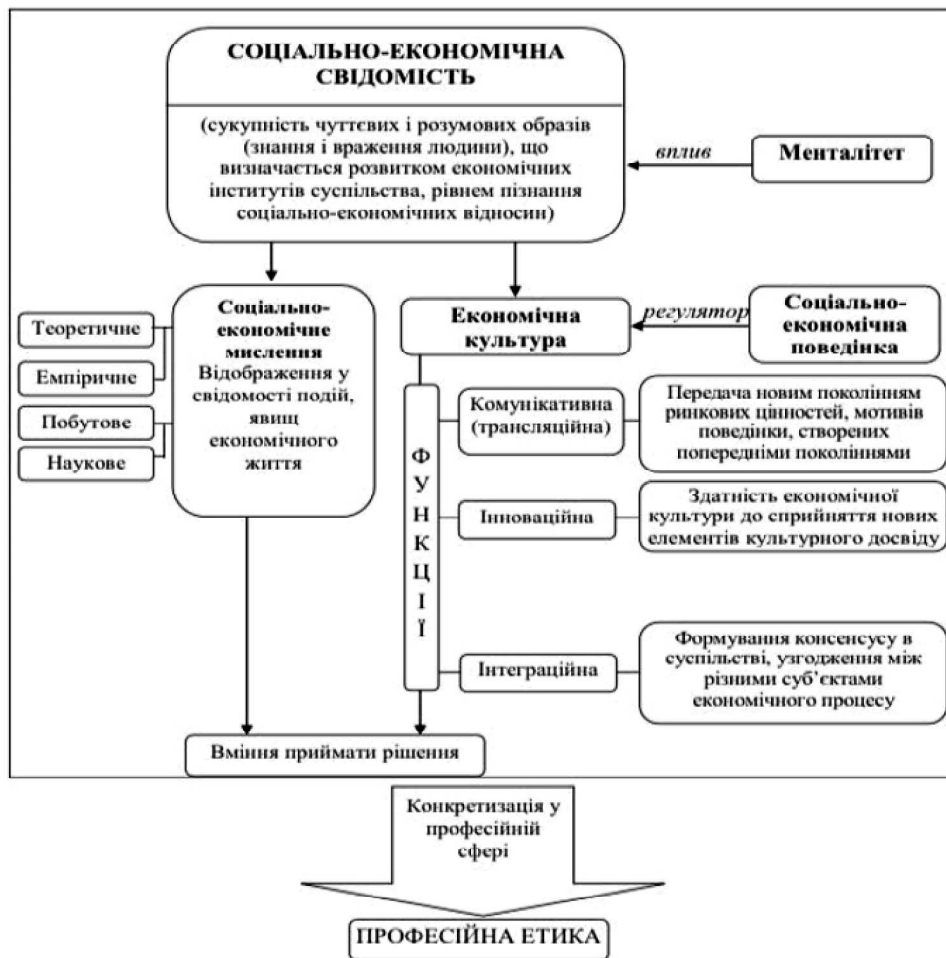


Рис. 3. Формування професійної етики

Джерело: [5].

та сприяє кращому взаєморозумінню між фахівцями різних країн.

Морально-етичний аспект бухгалтерської професії у ХХ столітті є фундаментальним і підтверджується різноманітними парадигмами теорії обліку, кожна з яких відображає певний методологічний підхід. Ці підходи також мають значний вплив на розуміння етичних норм у сфері оподаткування.

Соціологічний підхід підкреслює необхідність врахування соціально-економічних наслідків діяльності підприємства, що безпосередньо стосується питань соціальної відповідальності бізнесу та його податкової поведінки. Біхевіористичний підхід акцентує увагу на поведінкових аспектах бухгалтерського обліку, включаючи прийняття рішень щодо облікової політики та податкового планування під впливом різних факторів. Психологічний підхід, у свою чергу, сприяє розумінню впливу психологічних факторів на формування суджень та прийняття рішень бухгалтерами та податковими фахівцями, зокре-

ма в ситуаціях етичного вибору щодо відображення господарських операцій та податкових зобов'язань.

Розвиток бухгалтерської професії відбувався під впливом філософій волюнтаризму, прагматизму та лібералізму, які формують економічну владу, практичну значущість і свободу дій бухгалтера. У контексті оподаткування ці філософії також впливають на трактування обов'язків платників податків, межі податкового планування та етичність оптимізації податкових платежів [2]. Отже, бухгалтерська професія є ширшою, ніж просто економічна діяльність, оскільки вона охоплює також соціально-економічний аспект, враховуючи вплив облікових рішень на суспільство та етичні принципи ведення бізнесу (рис. 3).

Духовний потенціал особистості охоплює її свідомість, накопичені знання, досвід та здатність до творчого осмислення, що безпосередньо впливає на розуміння та дотримання податкового законодавства. Моральні принципи, зокрема чесність та відповідальність, значною

мірою залежать від суспільно-політичного й економічного розвитку, визначаючи ставлення до сплати податків. Зрілість свідомості проявляється в діях, спрямованих на досягнення не лише особистих, а й суспільних ідеалів, включаючи сумлінне виконання податкових зобов'язань [5]. Соціально-економічна свідомість відображає суспільні погляди, інтереси й економічні потреби, формуючи нові цінності та підходи до вирішення господарських завдань, а також визначаючи ставлення індивідів і соціальних груп до економічної політики та розподілу матеріальних благ, включаючи податкову політику.

Побутове соціально-економічне мислення, що ґрунтується на життєвому досвіді людей без спеціальної економічної освіти, може формувати уявлення про оподаткування, часто неповні або упереджені. Натомість наукове економічне мислення передбачає глибоке розуміння закономірностей економічного розвитку та дозволяє аналізувати економіку як єдину систему, включаючи роль податків у її функціонуванні. Воно враховує зв'язок між різними часовими періодами, головними й другорядними факторами, зокрема вплив податкової політики на економічне зростання та соціальну сферу [7]. Соціально-економічне мислення є частиною наукового підходу й відображає стан економічного життя, включаючи податкові відносини, у суспільній свідомості, впливаючи на сприйняття та прийняття рішень щодо господарської діяльності та сплати податків.

Соціально-економічне мислення відіграє ключову роль у формуванні концепцій ринкових реформ в Україні та світі, а також у дослідженні взаємозв'язку економіки з глобальними проблемами, такими як екологія та боротьба з бідністю, де податкові інструменти можуть відігравати значну роль. Воно визначає значення державного регулювання та розвитку ринкової інфраструктури, включаючи податкову систему. Завдяки науковому підходу можна уникнути хибного розуміння економічних процесів, зокрема ролі оподаткування, визначити основні тенденції соціально-економічного розвитку та знайти баланс між особистими і суспільними інтересами, включаючи усвідомлення необхідності сплати податків для забезпечення суспільних благ [4].

Основні риси соціально-економічного мислення включають його залежність від суспільного устрою та спадкоємність у розвитку. Зміни в суспільстві, наприклад пе-

рехід України до ринкової економіки, формують нові економічні підходи, такі як підприємницька свобода та конкуренція, а також нові підходи до оподаткування. Водночас ключові ідеї економічного мислення залишаються актуальними, збагачуючись новими знаннями про функціонування податкових систем. Соціально-економічне мислення формується через пізнання реальності, узагальнення досвіду та прогнозування дій, а також піддається впливу державної політики та освіти, включаючи формування податкової культури та розуміння важливості сплати податків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило визначальну роль інтегрованого розвитку Soft Skills та морально-культурних цінностей для ефективної та етичної професійної діяльності фахівців у бухгалтерській сфері та оподаткуванні. В умовах зростаючої складності бізнес-середовища, технологічних змін та підвищених вимог до прозорості, лише глибоких технічних знань виявляється недостатньо для успішної кар'єри та забезпечення стабільності фінансової системи.

Ключовими Soft Skills для бухгалтерів та фахівців з оподаткування є комунікабельність, аналітичне та критичне мислення, вміння працювати в команді, адаптивність, емоційний інтелект та ефективне управління часом. Ці навички забезпечують якісну взаємодію зі стейкхолдерами, сприяють вирішенню складних професійних завдань та адаптації до змін у законодавстві та технологіях.

Водночас, морально-культурні цінності, такі як чесність, порядність, відповідальність, об'єктивність та професійна етика, є фундаментом довіри до бухгалтерської та податкової професій. Дотримання високих етичних стандартів є запорукою прийняття обґрунтованих рішень, запобігання шахрайству та корупції, а також формування позитивної репутації фахівця та організації.

Дослідження виявило тісний взаємозв'язок між Soft Skills та морально-культурними цінностями. Розвинені комунікативні навички, засновані на чесності та прозорості, сприяють побудові довірливих відносин. Здатність до критичного мислення допомагає фахівцям приймати етично обґрунтовані рішення у складних ситуаціях.

Література:

1. Radebaugh L. H., Gray S. J., Black E. J. International Accounting and Multinational Enterprises. USA: WILEY, 2008. 506 p.

2. Белоусова І. Розвиток бухгалтерської професії як важливий чинник подолання економічної кризи в Україні. Бухгалтерський облік і аудит. 2009. № 5. С. 3—6.

3. Дячук М. Теоретичні засади розвитку професії бухгалтера. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/teoretichni-zasadi-rozvitku-profesii-buhgaltera.html>.

4. Корнійчук О. Е. Еволюція формування економічного мислення. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3912/3/pedps_2006_1_50_22-29.pdf.

5. Москаленко В., Шайгородський Ю., Міщенко О. Економічна культура особистості: соціально-психологічний аспект: монографія. Київ: Центр соціальних комунікацій, 2012. 348 с.

6. Озеран В. О. Канак Й. В. Бухгалтерський облік — інформаційна база системи управління. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2016. № 13. С. 31—35.

7. Прилипко С. І. Сертифікація професійних бухгалтерів в Україні. Облік і фінанси АПК. 2013. № 2. С. 102—106.

8. Фоміна О. В., Ромашко О. М., Семенова С. М. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2052>.

9. Чижевська А. В., Скакун Л. С. Професійна етика як метод регулювання та регламентації бухгалтерського обліку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 1 (43). С. 109—114.

References:

1. Radebaugh, L. H., Gray, S. J. and Black, E. J. (2008), International Accounting and Multinational Enterprises, WILEY, USA.

2. Bielousova, I. (2009), "Development of the accounting profession as an important factor in overcoming the economic crisis in Ukraine", Bukhgalters'kij oblik i audyt, vol. 5, pp. 3—6.

3. Diachuk, M. (2010), "Theoretical principles of the development of the accounting profession", available at: <https://magazine.faaaf.org.ua/teoretichni-zasadi-rozvitku-profesii-buhgaltera.html> (Accessed 25 Apr 2025).

4. Kornijchuk, O. E. (2006), "Evolution of the formation of economic thinking", available at: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/>

[3912/3/pedps_2006_1_50_22-29.pdf](https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3912/3/pedps_2006_1_50_22-29.pdf) (Accessed 25 Apr 2025).

5. Moskalenko, V., Shajhorods'kyj, Yu. and Mischenko, O. (2012), Ekonomichna kul'tura osobystosti: sotsial'no-psykholohichnyj aspekt [Economic culture of the individual: a socio-psychological aspect], Tsentr sotsial'nykh komunikatsij, Kyiv, Ukraine.

6. Ozeran, V. O. and Kanak, J. V. (2016), "Accounting — an information base of the management system", Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky, vol. 13, pp. 31—35.

7. Prylypko, S. I. (2013), "Certification of professional accountants in Ukraine", Oblik i finansy APK, vol. 2, pp. 102—106.

8. Fomina, O. V., Romashko, O. M. and Semenova, S. M. (2022), "Professional ethics of accountants: its features and problem aspects of observing ethical principles", available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2052> (Accessed 25 Apr 2025).

9. Chyzevs'ka, L. V. and Skakun, L. S. (2018), "Professional ethics as a method of regulating and regulating accounting", Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky, vol. 1 (43), pp. 109—114.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 631.372:338.45(477)

N. Petrukha,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

S. Petrukha,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

O. Shapovalov,

Independent Researcher

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6086-2403>

V. Iavorskyi,

Postgraduate Student, West Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4140-2956>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.133

AGRICULTURAL ENGINEERING: STAGNATION OR BIOECONOMIC ONTOGENESIS

Н. М. Петруха,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

С. В. Петруха,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

О. Б. Шаповалов,

незалежний дослідник

В. В. Яворський,

аспірант, Західноукраїнський національний університет

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ МАШИНОБУДУВАННЯ: СТАГНАЦІЯ ЧИ БІОЕКОНОМІЧНИЙ ОНТОГЕНЕЗ

The article is devoted to the analysis of the current state of agricultural engineering in Ukraine, which is in stagnation, but has the potential for transformation through a bioeconomic approach. The study considers the possibilities of overcoming crisis phenomena in the industry through innovation, digitalization and adaptation to global environmental and economic challenges.

The purpose of the article is to analyze the current state of agricultural engineering in Ukraine, identify the causes of stagnation and justify the strategies of its bioeconomic ontogenesis, which provides for the evolutionary development of the industry based on the principles of sustainability, innovation and integration into global value chains. The study used data from the State Statistics Service of Ukraine, analytical reports of the KSE Institute, the Ministry of Agrarian Policy and Food. Methods of comparative analysis, statistical data processing, systematization and generalization were applied to assess the dynamics of production, import, export and structural changes in the industry for the period 2017—2024. The study found that the industry suffered significant losses due to military operations, in particular the destruction of 182 thousand units of equipment, which accounts for 56.7% of the losses in the agricultural sector. In 2022, there was a sharp reduction in production and imports, especially tractors (by 74.4% in the 37—75 kW segment) and sowing equipment (by 38.4%). At the same time, individual enterprises demonstrated resilience by increasing the production of irrigation equipment. Signs of a transition to a bioeconomic model were identified, which is manifested in the growth of

the production of energy-saving equipment and adaptation to climate challenges. Post-war activation measures were proposed, including modernization, the creation of R&D centers and personnel training. Further research should focus on developing models of cluster interaction in the industry, assessing the effectiveness of state support and analyzing the impact of integration with the EU on technological localization. It is important to explore the potential of digital technologies and artificial intelligence in agricultural machinery to ensure competitiveness in the global market.

Стаття присвячена аналізу сучасного стану сільськогосподарського машинобудування України, яке перебуває в умовах стагнації, але має потенціал для трансформації через біоекономічний підхід. Дослідження розглядає можливості подолання кризових явищ у галузі шляхом інновацій, цифровізації та адаптації до глобальних екологічних і економічних викликів.

Метою статті є аналіз сучасного стану сільськогосподарського машинобудування України, виявлення причин стагнації та обґрунтування стратегій його біоекономічного онтогенезу, що передбачає еволюційний розвиток галузі на основі принципів сталості, інновацій та інтеграції в глобальні ланцюги вартості. У дослідженні використано дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти KSE Institute, Міністерства аграрної політики та продовольства. Застосовано методи порівняльного аналізу, статистичної обробки даних, систематизації та узагальнення для оцінки динаміки виробництва, імпорту, експорту та структурних змін у галузі за період 2017—2024 років. Дослідження виявило, що галузь зазнала значних втрат через воєнні дії, зокрема знищення 182 тис. одиниць техніки, що становить 56,7% збитків аграрного сектору. У 2022 році спостерігалось різке скорочення виробництва та імпорту, особливо тракторів (на 74,4% у сегменті 37—75 кВт) і посівної техніки (на 38,4%). Водночас окремі підприємства, продемонстрували стійкість, нарощуючи випуск іригаційної техніки. Виявлено ознаки переходу до біоекономічної моделі, що проявляється у зростанні виробництва енергоощадної техніки та адаптації до кліматичних викликів. Запропоновано заходи післявоєнної активізації, включаючи модернізацію, створення R&D центрів і кадрову підготовку. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці моделей кластерної взаємодії в галузі, оцінці ефективності державної підтримки та аналізі впливу інтеграції з ЄС на технологічну локалізацію. Важливим є вивчення потенціалу цифрових технологій і штучного інтелекту в сільськогосподарському машинобудуванні для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Key words: agricultural machinery, war, import dependence, technical losses, bioeconomy, state regulation.

Ключові слова: сільськогосподарське машинобудування, війна, імпортозалежність, технічні втрати, біоекономіка, державне регулювання.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The relevance of the study is due to the critical role of agricultural engineering in Ukraine's economy, which has historically been one of the key industries but is currently stagnating. In the context of global challenges such as climate change, rising food demand, and the transition to a bioeconomy, the industry has the potential to transform through innovation, digital technologies, and environmentally friendly approaches. However, the current state of Ukrainian agricultural machinery is characterized by low competitiveness, dependence on machinery imports, insufficient funding, and limited innovation activity, which hinders its development in the international market. The study of this topic is important for identifying ways to overcome the crisis, in particular by analyzing the possibilities of bioeconomic ontogeny — the evolutionary development of the industry based on the principles of sustainability, the use of bioresources and

the introduction of resource-saving technologies. The relevance is also reinforced by the need to adapt to European standards. Thus, the article is aimed at substantiating strategies for reviving the industry, which will contribute to economic growth, food security and sustainable development of Ukraine.

ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

In their studies, Holovnia O., Chemeris Y. [3] analyze in detail the key prerequisites for the formation of the machine-building industry in Ukraine, in particular, focusing on the impact of institutional changes, the specifics of the territorial location of enterprises and the peculiarities of intersectoral cooperation, which necessitates an integrated approach to assessing its dynamics.

Ishchuk O. [9] systematizes the stages of development of the industry, highlighting the periodization of its functioning in the context of changes in the political and economic environment, which allows to outline the boundaries between

the phases of growth, stagnation and adaptive recovery. In turn, A. Tselikova and E. Misko [1] emphasize the importance of the innovation factor, considering the modernization of machine-building production as a prerequisite for ensuring its competitiveness in the context of globalized markets and technological breakthroughs [3].

The works of Bilovod O. I., Popov S. V. [2], Spomer T., Voloshyn S., Reus R. [13] substantiate the need for an in-depth study of individual subsectors of mechanical engineering, among which agricultural engineering is distinguished as strategically important for the national economy due to its direct impact on the efficiency of agricultural production, ensuring mechanized land cultivation and the formation of technical independence of the agricultural sector. The analysis proposed by Makedon V., Kholod O., Yarmolenko L. [6] is also worthy of attention, in which special emphasis is placed on the importance of the cluster approach, which allows to consider the machine-building industry as a system of interconnected enterprises united by a common innovation, production and logistics infrastructure. Despite the existence of thorough studies, most of them do not fully cover the specifics of the functioning of agricultural machinery as a separate industry segment, which requires a detailed study of its structure, dynamics, export-import balance, and level of technological localization.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to provide a comprehensive justification for the strategy of restoration and modernization of agricultural machinery in Ukraine under martial law, as well as to analyze the possibility of transition to a bioeconomic model as a factor of sustainable development.

Objectives of the study:

- to study the dynamics, structure and current trends of the industry during the war and post-war periods, taking into account the export-import balance, segmentation by type of equipment and participation of enterprises of various sizes;
- to assess the scale of losses from the full-scale aggression of the Russian Federation and identify critical infrastructure nodes that need to be resto-

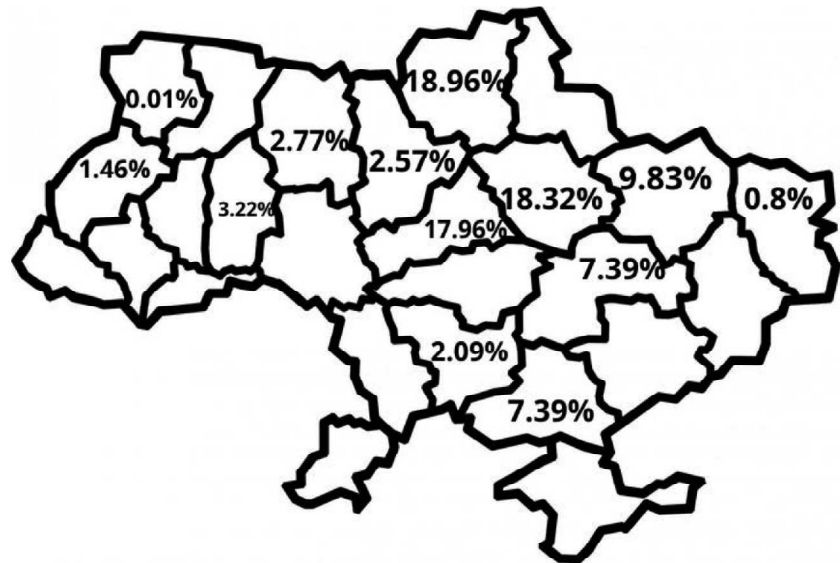


Fig. 1. Share of regional manufacturers in total sales of agricultural machinery, as of the beginning of 2022

Source: based on [9].

red, modernized or reindustrialized in accordance with the principles of sustainable and bio-based development;

- to substantiate the directions of state policy and develop institutional and economic measures to enhance innovation, support local production and reduce import dependence.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

In the context of the ongoing transformations caused by both military actions and global economic fluctuations, the development of the agricultural machinery market in Ukraine in 2024 shows clear signs of a change in the structure of supply and demand, indicating a shift from the classic model of updating the technical fleet through the import of new machines to an adaptation model based on the reuse of existing resources. According to analytical forecasts, this year the downward trend in agricultural machinery imports will continue, although the dynamics of this process is gradually slowing down, which gives grounds to speak not so much of a slowdown in the decline as of a gradual formation of a new equilibrium in the system of technical support for the agricultural sector (Fig. 1).

According to the official information published by the State Statistics Service of Ukraine, the vast majority of legal entities registered under CEA 28.3 "Manufacture of machinery and equipment for agriculture and forestry" are classified as small and micro enterprises, and more than 67% of them have up to 9 employees, which indicates the fragmented and extremely small nature of the

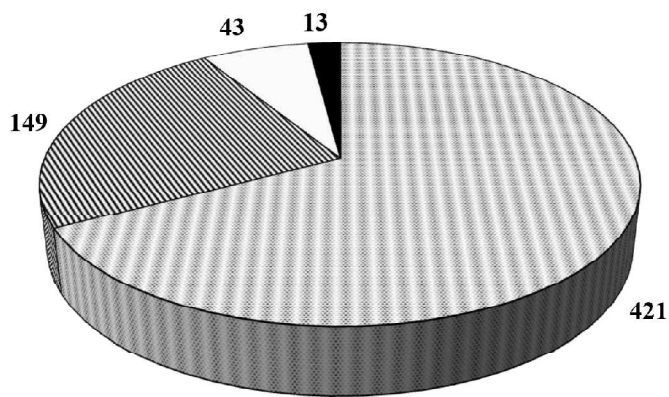


Fig. 2. Distribution of registered companies operating in the field of agricultural machinery by the number of employees (as of the beginning of 2022)

Source: based on [8].

production base in this industry. The agricultural machinery market is segmented into the following product groups [5]:

1. Elevator equipment.
2. Attachments; harrows, cultivators, cultivators, threshers and attachments, plows, seeders, planters and seedling planters, fertilizer spreaders and distributors
3. Tractors: up to 100 hp, from 100 hp.
4. Harvesting machinery; grain harvesting (combines), mowers, root crop harvesting.

This structure significantly complicates not only ensuring stable production growth, but also the implementation of large investment projects

Table 1. Production of agricultural machinery in Ukraine by manufacturers (2020–2024), units per year

Manufacturer	Type of equipment	Years				
		2020	2021	2022	2023	2024
KhTZ (Kharkiv Tractor Plant)	Tractors	600	550	300	350	400
Lozova machines	Attachments, seeders	700	750	500	550	600
Kobzarenko plant	Trailers, bins, elevator equipment	800	850	600	650	700
Elworthy (Red Star)	Seeders, cultivators	500	520	400	450	480
Berdiansk reapers	Harvesters, reapers	300	280	0	0	0
Fregat plant	Irrigation equipment	250	270	280	290	310
Boguslavskya Agricultural Machinery Plant	Sprayers, cultivators	400	420	350	370	390
Agro-Soyuz	Seeders, tillage equipment	450	470	380	400	420

Source: based on [1].

related to the introduction of innovative technologies and automation (Fig. 2).

Over the past five years, the agricultural machinery industry in Ukraine has undergone significant structural changes, which have manifested themselves in fluctuations in machinery production volumes, transformation of the production potential of leading machine-building enterprises, changes in priorities in the product portfolio, and responses to the challenges of external geopolitical and climate turbulence. The dynamics recorded in the table, which reflects the production of machinery by key domestic manufacturers in 2020–2024, allows us to consider the current state of agricultural machinery through the prism of two mutually exclusive trends of stagnation as a result of objective constraints and crises, as well as bioeconomic ontogeny as a process of evolution, renewal and adaptation of the industry to the needs of modern agriculture (Table 1).

First, the analysis of the table clearly demonstrates the presence of a pronounced crisis period in 2022, when most manufacturers, including such systemic players as Kharkiv Tractor Plant, Elworthy (formerly Chervona Zvezda), and Lozovskie Machines, significantly reduced their machinery output, which was caused not only by the military actions occupation of certain territories, logistical constraints and destruction of production infrastructure, but also due to the overall decline in domestic demand for machinery from farmers who faced a lack of financing, reduced profitable activities and limited investment in long-term assets (Table 2). 2).

Secondly, in addition to signs of recession, there are markers of a slow but consistent transition to a new paradigm, characterized by a shift in emphasis to the production of machines that meet the principles of sustainable agriculture, the economical use of natural resources, and integration into the bioeconomy. In this context, the growth in the production of irrigation equipment by the Fregat plant in the most difficult year (2022) is particularly indicative, which shows the transition of the agricultural sector to a more adaptive management format focused on combating the effects of climate change, soil erosion, and water shortages [6].

We also pay attention to the diversification strategies implemented by enterprises, for example, Kob-

Table 2. Origin of capital of TOP-10 Ukrainian companies (determined by production in monetary terms in 2022)

Company.	Capital
Kobzareno plant	Ukrainian (previously with a German share)
PJSC “Boguslavska Silhosptekhnika”	Ukrainian
PE “LubnyMash”	Ukrainian
Elworthy JSC	Ukrainian
PJSC “Karlivka Machine-Building Plant”	Ukrainian
LLC “Warehouse modernization systems”	Ukrainian
LLC “Variant Agro Bud”	Ukrainian
LLC SPE “Bilotserkivmaz”	Foreign (Cyprus)
Duvelsdorf Ukraine LLC	Foreign (Germany)
PJSC “VOSKHOD”	Ukrainian

Source: based on [7].

zarenko Plant has consistently increased the production of elevator equipment, trailers, and bins, which reflects the change in logistics chains and the need to increase the self-sufficiency of agricultural enterprises in technical means after the reduction in the availability of imports. In this aspect, we can see the desire of Ukrainian producers to transform their development models, with a transition from mass production of universal units of equipment to the creation of technological solutions that help reduce the burden on the environment, energy saving and increase the efficiency of bioresources use.

An analysis of the dynamics of the agricultural machinery market in Ukraine, taking into account the market capacity in monetary terms, shows a cyclical nature of development, which is significantly correlated with both external economic conditions and domestic political and security factors. In particular, after the easing of restrictions related to the COVID-19 pandemic, the market responded with a rapid increase in imports, which confirms the existence of pent-up demand and high dependence on external supplies of technical equipment [9]. At the same time, the decline in total market capacity in 2022 was a direct consequence of the full-scale war, but it also reflects a return to medium-term trends characteristic of the pre-crisis period (Table 3).

It is worth emphasizing that 2021 was a period of intensive growth in all major product groups of agricultural machinery,

with the most dynamic growth recorded in the irrigation equipment segment, indicating the adaptive response of the agricultural sector to the challenges of climate change. Instead, in 2022, most product groups experienced a decline, with the exception of the tractors and elevator equipment segments, where volumes remained at the level of the previous year, due to the need to urgently replace lost equipment, as well as the impact of devaluation processes that led to a significant increase in unit prices (Table 4) [15].

As of 2023, the production of tractors and harvesting equipment in Ukraine is characterized by critically low indicators, while the production of irrigation and elevator equipment demonstrates relative stability and competitiveness. Given that market assessments are made in monetary terms, it is important to take into account that imported machinery is usually significantly more expensive than domestic counterparts, which artificially shifts the emphasis towards import dominance. Tractors and harvesting equipment remain the most import-dependent, while in the segments of attachments and elevator equipment Ukraine has its own high-quality production that offers cost-effective alternatives. The data that allows us to classify equipment by the criterion of novelty is limited to 2022 inclusive, which makes it difficult to assess the structure of imports after the start of a full-scale war. At the same time, in 2022, the largest share of used machinery in imports was tractors (15.6%), harvesting equipment (14.4%), irrigation equipment (7.0%), elevator equipment (2.4%), and attachments (2.3%), which indicates the heterogeneity of the technical fleet in terms of wear and tear.

Within the shadow market, three main segments can be distinguished: first, the so-called gray imports, when the cost of equipment is deliberately understated or imported under codes with lower duties; second, the purchase of spare parts, in particular for precision farming equipment,

Table 3. Capacity of the agricultural machinery market, 2017–2022, in monetary terms, mln. USD

Indicator.	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Production	414,85	375,82	240,10	128,03	157,03	106,13
Imports	3154,95	2738,83	2401,91	2134,30	3309,00	2614,32
Exports	132,24	120,49	116,01	101,59	140,54	92,58
Market capacity	3437,56	2994,16	2525,99	2160,74	3325,49	2627,87
Growth, %, year on year	—	-13	-16	-14	54	-21

Source: based on [15].

Table 4. Agricultural machinery market capacity, 2017–2022, in monetary terms, USD million US segmented by product group

Category.	Indicator.	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Irrigation equipment	Production	13,06	16,84	14,08	11,19	20,57	21,03
	Imports	85,3	93,76	68,57	85,93	102,61	63,56
	Exports	6,44	9,17	9,16	10,65	45,36	6,67
	Market capacity	91,92	101,43	73,49	86,47	77,82	77,79
	Growth, %, year on year	11%	11%	-27%	18%	-24%	-40%
Elevator equipment	Production	30,01	28,23	29,18	25,74	24,63	23,27
	Imports	73,86	66,6	75,7	44,06	54,31	50,65
	Exports	75,26	58,66	59,75	40,62	32,63	46,05
	Market capacity	28,61	36,18	45,13	29,18	46,31	27,87
	Growth, %, year on year	-7%	26%	25%	-35%	59%	-40%
Mounted equipment	Production	247,42	264,06	186,45	35,82	61,16	51,75
	Imports	642,79	599,49	590,33	674,13	713,42	613,85
	Exports	62,68	54,92	59,19	63,66	66,79	61,38
	Market capacity	827,53	808,63	717,59	646,29	707,79	604,22
	Growth, %, year on year	-30%	-2%	-11%	-10%	10%	-15%
Harvesting equipment	Production	56,22	47,34	32,54	40,33	41,75	43,62
	Imports	961,04	663,51	510,04	524,78	485,34	554,43
	Exports	21,84	17,02	14,33	27,94	34,53	43,53
	Market capacity	995,53	693,83	528,25	537,87	492,56	554,43
	Growth, %, year on year	-17%	-30%	-24%	2%	-8%	13%
Tractors	Production	68,16	123,15	100,52	43,53	60,32	32,28
	Imports	1386,29	1279,76	1222,68	1063,99	1539,89	1603,02
	Exports	6,22	74,63	72,83	34,13	35,81	70,66
	Market capacity	1448,72	1328,24	1250,53	1072,79	1564,43	1564,63
	Growth, %, year on year	-8%	-8%	-6%	-14%	46%	-6%

Source: based on [16; 17].

bypassing official channels; and third, cottage industry, which includes the manufacture of simple attachments for low-powered tractors, which is common in small farms. According to expert estimates, the share of artisanal production can reach 15–20%, while the volume of illegal supplies in the form of gray schemes and spare parts generally does not exceed 5% of the market (Table 5) [1].

Regarding tractors, the only product group for which a capacity split is maintained, it is important

to note that due to the lack of large-scale domestic production, the relevant estimate is based solely on imports. Thus, according to 2021 data, the structure of imports in monetary terms is fairly uniform: 48% are tractors with a capacity of up to 100 hp, and 52% are more powerful models, which demonstrates a balanced demand among different categories of agricultural producers.

In the context of limited access to foreign machinery, which is the result of both broken logistics and the financial inaccessibility of expensive equipment, there is an increasing trend towards the growth of used machinery imported or sold in the domestic market through exchange, restoration and modernization mechanisms. This process is accompanied by an increased demand for spare parts, expansion of repair services, and the emergence of new market participants, such as companies such as Bas-Agro Group LLC, which produce components on their own in Ukraine, in particular in the city of Cherkasy, thereby contributing to import substitution and preserving the technical potential of farms [7].

Data provided by the press service of the National Research Center "Institute of Agrarian Economics" confirm that in 2023 there was a significant decrease in the volume of agricultural machinery imports to Ukraine, which was especially evident in such critical segments as tractors, combine harvesters, and sowing equipment. Thus, according to Yaroslav Navrotsky, a leading researcher at the Institute, the most rapid decline was recorded in the category of tractors with an engine power of 37–75 kW — from 5566 units in 2021 to 1969 units in 2022, and then to only 503 units in 2023, which indicates a 74.4%

Table 5. The share of agricultural machinery imports in 2022, in monetary terms, mln. USD million with segmentation by product groups

Product group	Imports, mln. U.S. DOLLARS	Production, mln. U.S. DOLLARS	Share, %.
Tractors	1585,2	32,2	98%
Harvesting equipment	560,5	2,9	99%
Attachments for harvesting	379,4	26,6	93%
Elevator equipment	45,7	23,3	66%
Irrigation equipment	43,5	21,0	67%

Source: based on [18].

decrease in imports. The decline in imports of medium-power tractors (75-130 kW) was also noticeable, from 1865 to 1453 units between 2022 and 2023, a 22.1% decline. Even the segment of the most powerful tractors with an engine over 130 kW, which has traditionally remained relatively stable, recorded a decrease of 6.3% from 1253 to 1174 units over the same period [4].

As for other key types of machinery, including combine harvesters, imports in 2023 decreased by 9.4% (from 2104 to 1906 units), while the volume of sowing machinery decreased by 38.4% from 4465 to 2749 units. A particularly sharp decline was observed in the plow category: after a significant increase in 2022, when imports reached 2779 units, in 2023 the volume almost halved to 1332 units. At the same time, imports of disk harrows and mowers remained relatively stable with a slight negative trend [4].

Given that a number of domestic agricultural machinery enterprises have been completely or partially destroyed as a result of hostilities, are under temporary occupation, or have lost access to strategic resources, the opportunities for renewing the national agricultural sector's machine and tractor fleet have significantly narrowed. This situation leads to the forced continuation of the operation of outdated, technically worn-out equipment, which in turn leads to higher maintenance and repair costs, increased energy intensity of production processes and, as a result, an increase in the cost of agricultural products while reducing

labor productivity. In his comments, Yaroslav Navrotskyi noted that the continuation of the current trend could lead to a significant shortfall in harvest, as the lack of modern equipment makes it impossible to effectively perform agricultural work in critical agrotechnical terms [19, p. 52].

It is worth noting that the domestic market of agricultural machinery in Ukraine is represented by both domestic manufacturers of machinery and a wide segment of imported equipment, a significant share of which comes from the European Union, the United States and other technologically advanced countries. Imported products, on the one hand, help to increase competition and accelerate the modernization of the technical park of agricultural producers, and on the other hand, strongly displace local enterprises that are unable to fully compete in an open market without government support. In 2020, there was a noticeable decline in imports of attachments due to quarantine restrictions and global logistics disruptions caused by the COVID-19 pandemic, but the market resumed growth in the following period after the restrictions were eased.

It is significant that in 2022, the agricultural machinery market suffered a deep crisis caused by the outbreak of full-scale military aggression by the Russian Federation, which resulted in both direct losses of machine-building enterprises' capacities due to destruction or occupation and indirect factors: blocking of logistics routes, fuel shortages, export restrictions and a critical decline in demand for new machinery due to uncertainty in the agricultural market. Particularly noteworthy is the production of tractor mowers, which showed the deepest decline during the study period, due to the loss of one of the key manufacturers located in the temporarily occupied city of Berdiansk [10]. These things indicate not only

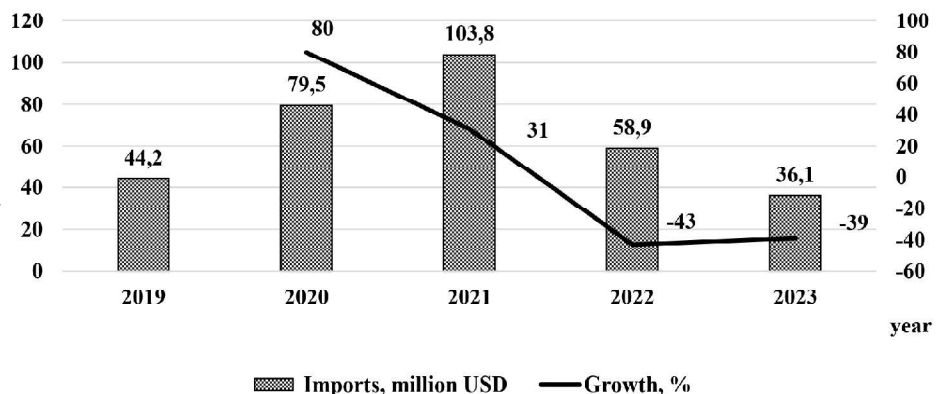


Fig. 3. Dynamics of imports of attachments to Ukraine in 2019–2023 (pcs.)

Source: based on [16].

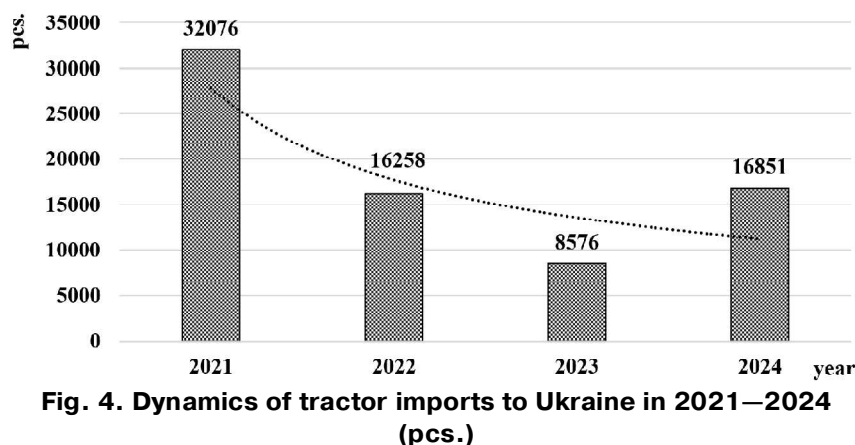


Fig. 4. Dynamics of tractor imports to Ukraine in 2021–2024 (pcs.)

Source: based on [16].

losses for a specific product segment, but also structural threats to the integrity of the agricultural machinery industry as a whole (Fig. 3).

In addition, it is worth noting that the curtailment of exports of domestic machinery in 2022 was due not only to the objective circumstances of martial law, but also to the strategic reorientation of the machine-building potential to the domestic market, which faced a shortage of machinery due to the suspension of supplies from abroad. Disruptions in logistics chains, changes in the cost structure of agricultural producers, and a decline in export activity have led to Ukraine losing some of its positions in the Central European markets, where it used to actively export attachments, sprayers, and seeders [2].

The tractor industry, as one of the key elements of Ukraine's agricultural machinery, was already in a state of unstable development before the full-scale military invasion, which was manifested in a low level of technological modernization, limited investment attractiveness, and significant dependence on imported machinery. With the beginning of the active phase of hostilities, the crisis in this industry has further aggravated, due to both direct destruction of production infrastructure and loss of access to the regions where the leading enterprises of the industry were located. In particular, one of the key enterprises, Berdiansk Harvesters PJSC, which specialized in the manufacture of reapers and mowers, found itself in the occupation zone, which effectively led to the suspension of its production activities for an indefinite period. At the same time, the Kharkiv Tractor Plant, which is the flagship of the industry, was damaged by shelling, and part of its production facilities, according to unconfirmed information, was reoriented to service other equipment, which makes open analytics difficult due to security concerns (Figure 4).

In this context, it becomes obvious that further development of the domestic tractor industry as a sub-sector of agricultural machinery directly depends on the intensification of international technical and investment cooperation, in particular in terms of the introduction of advanced engineering solutions, digital control systems for agricultural machinery, localization of new generation units and assemblies that meet the requirements of sustainable development [13, p. 231].

At the same time, it cannot be ignored that the recovery of production in 2023–2024 is limited: the recovery in volumes only partially compensates for the losses of previous years, and without targeted modernization, including investment in research and engineering education, the risk of a stagnant scenario persists. The disappearance of Berdiansk Harvesters from the production map looks particularly critical, making it impossible to resume production of complex machines in the short term.

An analysis of the current state of agricultural machinery in Ukraine shows that this industry has suffered significant structural and economic losses as a result of the full-scale military invasion of the Russian Federation, which, in turn, has significantly worsened its production potential and technological capability. Based on the estimates prepared by the KSE Institute in cooperation with the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, it was found that the total losses incurred by the aggression in the agricultural sector of the country amounted to USD 10.3 billion. The most vulnerable component of this damage was the agricultural machinery sector, which accounted for more than 56.7% of total losses, indicating the critical vulnerability of the mechanized resource of Ukrainian farmers to military threats (Fig. 5).

It is worth emphasizing that as a result of the hostilities, more than 182 thousand units of agricultural machinery and equipment were partially or completely destroyed, which confirms the depth of the systemic crisis in the sector of technical support for agricultural production. In view of the above, it becomes obvious that there is a need for a comprehensive rethinking of the functioning of agricultural engineering in Ukraine as a separate strategic industry that has a direct impact on food security, technical independence of agriculture and restoration of the potential of the post-war economy [19; 20, p. 125].

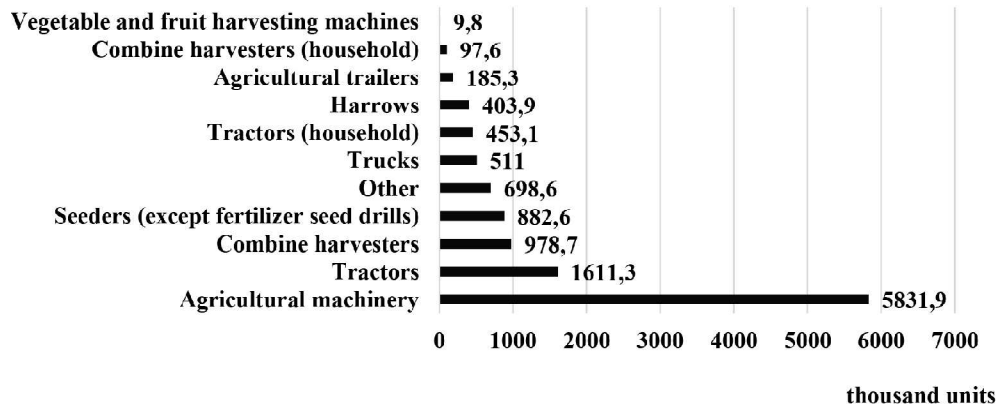


Fig. 5. Losses of different types of agricultural machinery at the end of 2024

Source: based on [1].

In this context, the issue of forming an effective regulatory framework that would provide conditions for stabilizing the situation in the industry and facilitate its transition from stagnation to a phase of institutional renewal within the bioeconomic paradigm becomes particularly relevant. Today, the functioning of agricultural engineering in Ukraine is regulated by a number of legislative acts, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, regulations of the Ministry of Agrarian Policy and Food, the Ministry of Industrial Policy, as well as other regulatory documents aimed at supporting industrial production in the agrarian and technical sector [11, p. 526; 21].

Among the key regulatory documents is the Law of Ukraine "On Stimulating the Development of Domestic Machinery for the Agro-Industrial Complex" of 07.02.2002 No. 3023-III (as amended on 16.10.2020), which establishes approaches to supporting the national producer by creating tax, financial and technical incentives. The Law of Ukraine "On the System of Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex of Ukraine" of 05.10.2006 No. 229-V (as amended on 31.03.2023) establishes the principles of organizational interaction between manufacturers, suppliers and consumers of machinery. At the same time, the Law of Ukraine "On Protection of the Rights of Buyers of Agricultural Machinery" No. 900-IV guarantees consumers proper product quality and protection mechanisms in case of violation of the terms of operation and service [3; 22].

In addition, the legal infrastructure for supporting the industry is complemented by the provisions of the Law of Ukraine "On the Priority of Social Development of Rural Areas and the Agro-Industrial Complex in the National Economy" of October 17, 1990, as well as the Law of Ukraine "On State Support of Agriculture of Ukraine" of June 24, 2004 (revised on November 04, 2018), which create the

Table 6. Measures of post-war revitalization of agricultural machinery in Ukraine

№	Strategic direction	Main events	Expected results	Deadline for completion	Those responsible
1	Modernization of production	Introduction of automated lines and digital technologies	Increase in productivity by 30%	2025–2027	Ministry of Economy, industry enterprises
2	Innovative activity	Establishment of R&D centers for the development of bioeconomic equipment	Release of 5 new models of equipment	2026–2028	Scientific institutes, private sector
3	Financial support	Provision of preferential loans and government grants	Attracting \$500 million in investments	2025–2029	Government, international donors
4	Export strategy	Participation in international exhibitions, conclusion of trade agreements	Increase in exports by 25%	2026–2030	Ministry of Economy, chambers of commerce
5	Environmental transformation	Development of machinery for organic farming	Reduction of CO2 emissions by 20%	2027–2030	Enterprises, environmental organizations
6	Personnel training	Launch of training programs for engineers and technologists	Training of 10,000 specialists	2025–2030	Ministry of Education and Science, specialized universities

Source: compiled by the author.

preconditions for an integrated policy in the field of technical and technological renewal of agriculture [11].

The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Exercise of Technical Regulation Functions in the Field of Agricultural Sector and Machinery for the Agricultural Sector" of 31.05.2022 deserves special attention in the context of adaptation of Ukrainian legislation to EU requirements [23]. This document aims to harmonize the regulatory framework with European standards, strengthen control over the quality of machinery, improve certification procedures and create an institutional framework for transparent and fair regulation of activities in the sector.

Government policy, including programs to compensate for the cost of domestic machinery, the development of industrial parks, and the creation of conditions for the integration of Ukrainian enterprises into global value chains through cooperation with foreign partners and localization of production of modern machine models, is also a promising factor in restoring the machine-building potential.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The study found that Ukraine's agricultural machinery industry is one of the most vulnerable industries during martial law. This sector has suffered the most, both in terms of physical volume of destroyed equipment and in monetary terms, where the share of losses exceeds 56% of the total losses of the agricultural sector. An analysis of the domestic machinery market by segment (tractors, harvesting, irrigation, attachments, and elevator equipment) revealed significant import dependence, especially in the production of tractors (98%) and harvesting equipment (99%). The study of the dynamics of agricultural machinery production in 2020—2024 showed a crisis turning point in 2022, which became critical for most producers due to military operations, infrastructure destruction, loss of sales markets, and reduced solvency of farmers. At the same time, there is a trend toward bioeconomic ontogeny, which is manifested in the attempts of enterprises to reorient themselves to the production of energy-efficient and environmentally responsible machinery capable of operating in the face of resource constraints and climate risks.

The recovery and transformation of the industry is possible only if a systemic state policy

is implemented, which provides for the modernization of production, financial support for enterprises, stimulation of innovation, and adaptation of the regulatory framework to EU standards. The developed strategic matrix for the post-war recovery of agricultural machinery includes institutional, financial, human resources, export, technological and environmental measures with clearly defined expected results and deadlines.

Література:

1. Звіт ТОВ "Компанія "Про-Консалтинг". Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в умовах повномасштабної війни, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/12QtPO7U_A_Wg3BfoF6dNuAbQs3gcCIDg/view?pli=1 (дата звернення: 10.04.2025).
2. Біловод О. І., Попов С. В. Проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Полтава: ПДАУ, 2023. 198 с.
3. Головня О., Чемерис Ю. Організаційно-економічні чинники формування національного ринку сільськогосподарської техніки. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-50>.
4. Державна служба статистики України. Статистичні дані. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Захарчук О. В., Самофалова М. О. Розвиток сільськогосподарського машинобудування: минуле, сучасне та майбутнє. Економіка АПК. 2024. № 24. С. 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.16>.
6. Македон В. В., Холод О. Г., Ярмоленко Л. І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. Академічний огляд. 2023. № 2 (59). С. 75—89. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-2-59-5](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5).
7. Машинобудування України в умовах війни: аналітична записка/ Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az_mashinobuduvannya_23012024.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
8. Ринок сільськогосподарської техніки України: сучасний стан та перспективи розвитку. Звіт ТОВ "Компанія "Про-Консалтинг", 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-selskohozyajstvennoj-tehniki-ukrainy-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya> (дата звернення: 10.04.2025).
9. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: моногра-

фія; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"; наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. Львів, 2022. 137 с.

10. Рудь А. В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Наукові нотатки. 2024. № 76. DOI: <https://doi.org/10.36910/775.24153966.2023.76.17>.

11. Харчук В. Проблематика сучасного правового регулювання в галузі сільськогосподарського машинобудування до і під час війни в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 4 (32). С. 521—529. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-521-529](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-521-529).

12. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 228—235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39>.

13. Шарпатюк М. Аграрне машинобудування в Україні: виклики та можливості розвитку. Вісник аграрної науки. 2024. № 4 (339). С. 23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-23>.

14. Шпомер Т., Волошин С., Реус Р. Фінансові інструменти інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського машинобудування. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2 (38). С. 267—284. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-267-284](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-267-284).

15. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в умовах повномасштабної війни. Звіт ТОВ "Компанія "Про-Консалтинг", 2023. URL: https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/analysis_of_the_agricultural_technique_market_in_wartime_conditions.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

16. BAS. Сільськогосподарська техніка у 2023—2024 роках. URL: <https://bas.ua/posts/category/news/agricultural-machinery-in-2023-2024> (дата звернення: 10.04.2025).

17. Pro-Consulting. Pro-Consulting: Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

18. SuperAgronom.com. Імпорт сільгосптехніки у 2024 році буде скорочуватись, зростатиме попит на вживану техніку. URL: <https://superagronom.com/news/18703-import-silgo-sptehniki-u-2024-rotsi-bude-skorochuvatis-zrostatime-popit-na-vjivanu-tehniku> (дата звернення: 11.04.2025).

19. Петруха Н. Повоєнне відновлення аграрного сектору економіки на засадах біоекономіки. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4.

С. 49—58. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>

20. Makedon V., Myachin V., Plakhotnik O., Fisunen N., Mykhailenko O. Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. no 2 (13 (128)). p. 47—57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>.

21. Петруха Н. Інституційні умови забезпечення зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств у контексті переходу до біоекономіки. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 174—189. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.174>

22. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. Journal of Security and Sustainability Issues. 2020. No 10 (1). pp. 115—130. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9)).

23. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики: монографія. Київ: ТОВ "Видавничий дім "Професіонал", 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.

References:

1. Report of Pro-Consulting Company LLC (2023), "Analysis of the agricultural machinery market in wartime conditions", available at: https://drive.google.com/file/d/12QtPO7U_A_Wg3-BfoF6dNuAbQs3gcCIDg/view?pli=1 (accessed 10 April 2025).

2. Bilovod, O. I., and Popov, S. V. (2023), Problemy ta perspektyvy rozvytku silskohospodarskoho mashynobuduvannia [Problems and prospects of development of agricultural engineering], PDAU, Poltava, Ukraine.

3. Holovnia, O., and Chemerys, Yu. (2024), "Organizational and economic factors of formation of the national market of agricultural machinery", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-50>.

4. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Statistical data", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 April 2025).

5. Zakharchuk, O. V., and Samofalova, M. O. (2024), "Development of agricultural engineering: past, present and future", Ekonomika APK, vol. 24, pp. 16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.16>.

6. Makedon, V. V., Kholod, O. H., and Yarmolenko, L. I. (2023), "Model for assessing the competitiveness of high-tech enterprises based on the formation of key competencies", *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (59), pp. 75—89. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5>.

7. National Institute for Strategic Studies (2024), "Engineering industry of Ukraine in wartime: analytical note", available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az_mashinobuduvannya_23012024.pdf (accessed 11 April 2025).

8. Report of Pro-Consulting Company LLC (2023), "The agricultural machinery market of Ukraine: current state and development prospects", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-selskohozyajstvennoj-tehniki-ukrainy-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya> (accessed 10 April 2025).

9. Ishchuk, S.O. (2022), *Rozvytok mashynobuduvannya v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia* [Development of engineering in Ukraine: problems and solutions], DU Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy, Lviv, Ukraine.

10. Rud, A. V. (2024), "Prospects for the development of agricultural engineering", *Naukovi notatky*, vol. 76. <https://doi.org/10.36910/775.-24153966.2023.76.17>.

11. Kharchuk, V. (2024), "Problems of modern legal regulation in the field of agricultural engineering before and during the war in Ukraine", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 4 (32), pp. 521—529. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-521-529](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-521-529)

12. Tselikova, A. S., & Misko, Ye. M. (2024), "Current state and problems of development of machine-building enterprises in Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9 (2), pp. 228—235. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39>

13. Sharapatyuk, M. (2024), "Agricultural engineering in Ukraine: challenges and development opportunities", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 4 (339), pp. 23. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-23>

14. Shpomer, T., Voloshyn, S., and Reus, R. (2024), "Financial instruments for innovation and investment development of agricultural engineering", *Naukovi visnyk Polissia*, vol. 2(38), pp. 267—284. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-267-284](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-267-284)

15. Report of Pro-Consulting Company LLC (2023), "Analysis of the agricultural technique market in wartime conditions", available at: [https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/](https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/analysis_of_the_agricultural_technique_market_in_wartime_conditions.pdf)

[files/analysis_of_the_agricultural_technique_market_in_wartime_conditions.pdf](https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/analysis_of_the_agricultural_technique_market_in_wartime_conditions.pdf) (accessed 11 April 2025).

16. BAS (2024), "Agricultural machinery in 2023—2024", available at: <https://bas.ua/posts/category/news/agricultural-machinery-in-2023-2024> (accessed: 10 April 2025).

17. Pro-Consulting (2024), "Marketing research and business consulting", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/> (accessed 11 April 2025).

18. SuperAgronom.com (2024), "Import of agricultural machinery in 2024 will decrease, demand for used machinery will increase", available at: <https://superagronom.com/news/18703-import-silgosptehniki-u-2024-rotsi-budeskorochuvatis-zrostatime-popit-na-vjivanutehniku> (accessed 11 April 2025).

19. Petrukha, N. (2023), "Post-war recovery of the agricultural sector of the economy based on bioeconomy principles", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 33 (4), pp. 49—58. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>

20. Makedon, V., Myachin, V., Plakhotnik, O., Fisunenko, N., and Mykhailenko, O. (2024), "Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2 (13 (128)), pp. 47—57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>

21. Petrukha, N. (2024), "Institutional conditions for ensuring the green transformation of agricultural enterprises in the context of the transition to a bioeconomy", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34 (3), pp. 174—189. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.174>

22. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., and Ovcharenko, I. (2020), "Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation", *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 10 (1), pp. 115—130. [https://doi.org/10.9770/jssi.-2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.-2020.10.1(9))

23. Petrukha, N. M. and Petrukha, S. V. (2020), *Derzhavne rehuliuвання intehrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-institutsionalnoi ta funktsionalnoi transformatsii silskoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky* [State regulation of integrated corporate associations under structural-institutional and functional transformation of rural economy: problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy], TOV Vydavnychiy dim Professional, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025 р.

УДК 657

V. Holovachko,
PhD in Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>

Y. Kozar,
Second (master's) level of higher education, Specialty D1 "Accounting and taxation",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2770-2399>

T. Fekete,
Second (master's) level of higher education, Specialty D1 "Accounting and taxation",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3394-7590>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.145

CURRENT ISSUES OF GENERAL TAX AND ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF LEGISLATIVE CHANGES

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
Я. В. Козар,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність D1 "Облік і оподаткування", Мукачівський державний університет
Т. А. Фекеге,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність D1 "Облік і оподаткування", Мукачівський державний університет

СУЧАСНА ПРОБЛЕМАТИКА ЗАГАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН

In the current context of dynamic transformation of national legislation, driven by both internal reforms and external challenges, the system of taxation and accounting in Ukraine is undergoing significant changes. The constant updating of the regulatory and legal framework-aimed at adapting to European standards, achieving the state's fiscal goals, digitalizing accounting processes, and enhancing the transparency of financial reporting-creates numerous challenges for business entities. In this context, issues of effectively aligning tax and accounting systems, avoiding the dual interpretation of legislative provisions, and enabling enterprises to adapt to a constantly evolving regulatory environment are becoming particularly relevant. The results of the study indicate that the current issues of general tax and accounting practices amid legislative changes are associated with a significant number of pressing challenges and difficulties faced by domestic enterprises and their accounting departments. The fundamental discrepancy between tax and accounting systems represents a key obstacle to the formation of transparent and reliable financial reporting. The focus of tax accounting on fiscal objectives and the formal aspects of transactions contradicts the principles of accounting, which are aimed at reflecting the economic substance of business activities. Frequent and often unsystematic changes in legislation place a significant administrative burden on enterprises, complicate the automation of accounting processes, increase the risk of errors, and require substantial resources to monitor and implement new regulations. The vagueness and ambiguity of legislative provisions lead to legal uncertainty, multiple interpretations, and a heightened risk of tax disputes and penalties, even when accounting is conducted in good faith. To address the identified issues in general tax and accounting practices, it is necessary to: harmonize tax and accounting systems, enhance the stability and predictability of legislation, and ensure the clarity and unambiguity of legal provisions.

У сучасних умовах динамічної трансформації національного законодавства, зумовленої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, система податкового та бухгалтерського обліку в Україні зазнає суттєвих змін. Постійне оновлення нормативно-правової бази, спрямоване на адаптацію до європейських стандартів, досягнення фіскальних цілей держави, цифровізацію облікових процесів і підвищення прозорості фінансової звітності, створює численні виклики для суб'єктів господарювання. У цьому контексті особливої актуальності набувають питання ефективного узгодження податкового та бухгалтерського обліку, уникнення подвійного трактування норм законодавства, а також адаптації підприємств до постійно змінюваного регуляторного середовища. За результатами дослідження встановлено, що сучасні проблеми загального податкового та бухгалтерського обліку в умовах законодавчих змін пов'язані з численними актуальними викликами і труднощами, з якими стикаються вітчизняні підприємства та їх облікові служби. Фундаментальна розбіжність між податковим та бухгалтерським обліком є основною перешкодою для формування прозорої та достовірної фінансової звітності. Орієнтація податкового обліку на фіскальні цілі та формальні аспекти операцій суперечить принципам бухгалтерського обліку, які спрямовані на відбиття економічної сутності. Постійні, а часто й несистемні зміни в законодавстві створюють значне адміністративне навантаження на підприємства, ускладнюють автоматизацію облікових процесів, підвищують ризик помилок і вимагають значних ресурсів для відстеження та впровадження нововведень. Нечіткість і неоднозначність формулювань у законодавчих нормах призводять до юридичної невизначеності, множинного тлумачення та підвищують ризик виникнення податкових спорів і штрафних санкцій, навіть при добросовісному веденні обліку. Для вирішення визначеної проблеми загального податкового та бухгалтерського обліку необхідні: гармонізація податкового та бухгалтерського обліку, підвищення стабільності та прогнозованості законодавства, а також забезпечення чіткості та однозначності законодавчих норм.

Key words: digitization of accounting processes; enhancement of financial reporting transparency; unsystematic changes in legislation; tax disputes; penalty sanctions.

Ключові слова: цифровізацію облікових процесів; підвищення прозорості фінансової звітності; несистемні зміни в законодавстві; податкові спори; штрафні санкції.

PROBLEM STATEMENT

Under the current conditions of dynamic transformation of national legislation, driven by both internal reforms and external challenges, the system of taxation and accounting in Ukraine is undergoing significant changes. The constant updating of the regulatory framework-aimed at aligning with European standards and achieving the state fiscal objectives (in particular, the need to ensure sustainable and timely budget replenishment), the digitalization of accounting processes, and the enhancement of financial reporting transparency-poses numerous challenges for business entities. A vivid example of the negative impact of such changes is the implementation of updated requirements for electronic document management and e-accounting by the provisions of the Tax Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" No. 996-XIV. In particular, since 2021, the use of electronic primary documents and the submission of tax reports in digital format has become mandatory for most enterprises. This required the establishment of appropriate technical support and a revision of internal accounting procedures. For accountants, this meant the need to quickly master new software solutions, while for small enterprises, it entailed additional financial expenses for developing digital infrastructure.

In this regard, the issues of effectively aligning tax and accounting practices, avoiding double interpretation of legal norms, and adapting businesses to the constantly changing regulatory environment have become especially relevant.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of tax and accounting practices in the context of legislative changes are actively discussed in the works of domestic scholars, including Dutchak R.R., Dutchak V.F., Smyrna K., Malovana D.O., Starkova Y.O., Shashko M.D., and others. In particular, scholars study the theoretical and methodological aspects of aligning tax and accounting practices, the impact of legislative transformations on the formation of accounting policies for businesses, the problems of double interpretation of norms arising from different approaches to recognizing revenues and expenses, as well as the practical difficulties associated with the implementation of new requirements for financial reporting.

Special attention is also given to the issues of adapting business entities to the conditions of frequent changes in the regulatory framework, the automation of accounting processes in the context of discrepancies between tax and accounting standards, and risk management related to inaccuracies in reporting or incorrect interpretation of norms.

Table 1. Features of accounting practices that contribute to its discrepancy with tax accounting

The Accrual Principle in Accounting	The Economic Substance of a Transaction in Accounting
Revenues and expenses are recognized in the period in which they actually occur, regardless of the date of receipt or payment of funds.*	It implies that accounting reflects the actual economic substance of a business event, even if its legal form differs somewhat. This allows users of financial statements to obtain more complete and truthful information about the financial position of the enterprise, as required by Article 3 of the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» dated 16.07.1999 No. 996-XIV**

Note

* For example, revenue is recognized when the company provides a service or delivers goods, not when payment is received.

** The company enters into a financial lease agreement to acquire equipment. Legally, the ownership rights to the equipment remain with the lessor until all payments are fully made. However, the economic substance of the transaction is that the risks and rewards of using the asset transfer to the lessee from the moment of its delivery. By the principles of accounting and the requirements of Law No. 996-XIV, such equipment is recognized as an asset on the company's balance sheet, and the obligation for lease payments is recognized as a financial liability, even though the legal ownership has not yet been transferred.

Source: compiled based on [1; 4; 7].

Despite the significant amount of research, this issue remains relevant as legislative changes continue, and their pace requires the scientific community to constantly update approaches to the analysis and assessment of the effectiveness of accounting systems.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Thus, the article aims to identify and systematically describe the current issues of general tax and accounting practices in the context of legislative changes, as well as to outline the main ways of addressing them.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the research, the authors emphasize that the current issues of general tax and accounting practices in the context of legislative changes represent a set of relevant challenges and difficulties faced by domestic enterprises and accounting departments in the process of maintaining records amid the continuous updating of the regulatory framework. Currently, the outlined issues encompass:

— Discrepancy between tax and accounting records. Specifically, the requirements of the Tax Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" dated 16.07.1999 No. 996-XIV, and national standards create different goals, principles, and approaches;

— Frequent changes in legislation that require prompt response and constant updates to accounting policies;

— The complexity of interpreting several legislative norms, leading to legal uncertainty and the risk of penalty sanctions.

The current issues of tax and accounting are multifaceted and cannot be minimized without a comprehensive approach to their study.

Regarding the discrepancy between tax and accounting records, existing research has proven that it complicates the process of forming reliable and transparent financial reporting, as these systems are based on different goals, principles, and approaches to recognizing revenues, expenses, assets, and liabilities.

In particular, accounting is conducted to collect, process, and store information about financial and economic activities and prepare financial statements [7]. Therefore, it is oriented towards national standards or IFRS and predominantly follows the accrual principle and the economic substance of transactions, which are characterized in Table 1.

In contrast, tax accounting in Ukraine is focused on determining the tax base (i.e., it only considers transactions directly related to the formation of the taxable base [7]). By the requirements of the Tax Code of Ukraine, a separate procedure is established for recognizing revenues, expenses, assets, and liabilities, primarily based on the legal form of the transactions and the occurrence of cash flows (receipt or payment of funds) (Table 2). This means that for tax purposes, the decisive factor is not the economic substance of the transaction but its formalization in contracts, primary documents, and the actual payment date [3].

Additionally, it should be noted that in some cases, profit tax-paying enterprises have the freedom to choose accounting alternatives in both accounting and tax accounting. This includes the useful life terms and methods of depreciation for fixed assets. Naturally, this raises the question of whether to choose the same alternative for both types of accounting or different ones.

The outlined methodological discrepancy forces enterprises to maintain dual accounting, which significantly complicates automation processes, increases the risk of errors and also makes it more difficult to ensure compliance with reporting requirements set by regulatory authorities.

Double accounting is the practice of recording the same financial transaction or event in two separate accounting systems — the accounting

Table 2. Features of tax accounting practices that contribute to its discrepancy with accounting practices

Features of revenue, expense, asset, and liability recognition based on the legal form of transactions in tax accounting		Features of determining the occurrence of cash flows in tax accounting	
Specifics	Content	Specifics	Content
Revenue is recognized upon receipt of cash or another equivalent, if this is stipulated by the terms of the contract.* Expenses are recognized when they are paid or when a cash obligation arises, regardless of when the expenses were actually incurred or recorded in the accounting records.** Assets are recognized based on their legal form.*** Liabilities are determined based on the occurrence of legal obligations, rather than the economic substance of the transaction.****	This aspect determines how the legal form of transactions (i.e., the contracts, terms, and documents under which transactions are carried out) influences the recognition of revenues, expenses, assets, and liabilities.	Revenue is recognized at the moment the funds are actually received into the company's account. Expenses are recognized after the actual payment for goods or services, or when the company incurs an obligation to make such payment. Assets are considered acquired and recognized only after the actual payment is made or confirmation of the transfer of ownership rights is received.	This aspect focuses on the actual occurrence of cash flows or the transfer of assets for the recognition of transactions, regardless of their legal form. The key factor here is the moment of actual payment or receipt of funds, which determines the recognition of revenue, expenses, assets, and liabilities.

Note

* This means that even if the goods have been shipped or the service provided, revenue will not be recognized until payment is received. This approach does not consider the economic substance of the transaction, focusing solely on the date of receipt or arrival of funds.

** This means that if the company has received goods or services but has not made payment, expenses will not be recognized until the actual payment is made.

*** This means that in the case of purchasing equipment under a contract where ownership is transferred only after full payment, the asset is recognized only after the final payment is made or legal ownership rights are acquired, even if the company is already using the asset.

**** This means that if the company has entered into an agreement and incurred expenses, the tax liability is recognized only when the legal form of the agreement allows the company to recognize such liabilities or the first payment is made.

Source: compiled based on [1; 3; 5–7].

system and the tax system. For example, a company provides consulting services in December 2024, according to the terms of the contract and the act of work completed. In the accounting records, revenue will be recognized in December 2024 — at the moment the service is provided (by the accrual principle). However, in tax accounting, revenue may be recognized only in January 2025 — after the actual receipt of payment from the client. As a result of maintaining dual accounting: 1) an accountant must keep separate records of the same transaction for different purposes; 2) automated accounting systems may not always correctly process such discrepancies; 3) there is always the risk of additional tax assessments or fines if the data in the reports are incorrectly synchronized. To eliminate this identified issue, active work on harmonizing tax and accounting records is required.

In addition to the above, frequent changes in tax and accounting legislation in Ukraine pose serious challenges for business entities, as they require prompt responses and constant updates to the company's accounting policies. In particular, this refers to regular amendments to specific provisions of the Tax Code, changes in certain Accounting Standards (Ukrainian National Accounting Standards — UAS), as well as the introduction of new reporting forms, electronic services, and disclosure requirements. In particular, examples of changes that have already taken place include:

1. Changes to the simplified taxation system — new income limits and the prohibition of certain types of activities for sole proprietors (FOP) under Group 3 during martial law;

2. Regular revisions of corporate income tax rates, VAT, excise duties, and other taxes. For example, before 2011, the corporate income tax rate was 25%; starting in 2011, it was reduced to 21%; in 2013 — 19%; and since 2014, the standard corporate income tax rate has been 18%. However, for banks in 2024, the rate was temporarily increased to

50%. Starting January 1, 2025, for non-banking financial institutions (excluding insurance companies), the corporate income tax rate will rise to 25%. The value-added tax (VAT) has long had a standard rate of 20%, but there are also preferential rates — for example, 0% for exports and certain other transactions, as well as 7% for the supply of medicines, medical devices, and some other goods and services. These preferential rates may also be periodically revised. In addition, the current updated version of the Memorandum with the IMF provides for the possibility of increasing the standard VAT rate as a key source of additional revenue in the event of unforeseen circumstances.

Excise tax rates on excisable goods (alcoholic beverages, tobacco products, fuel, vehicles, etc.) are specific — set in absolute amounts per unit of goods — and are regularly revised, both in terms of rate increases and changes to the classification of goods. These changes are often linked to

Table 3. Specifics of implementing and updating forms of financial and tax reporting, as well as electronic services

Directions of implementation and updates	Features of implementing and updating financial and tax reporting forms and electronic services	Issues that arise
New reporting forms	New forms of tax declarations (such as for corporate income tax, VAT, single tax, etc.), financial reporting (especially in connection with the transition to IFRS for certain categories of enterprises), and statistical reporting are regularly approved*	Each new form requires studying, updating software, and training staff on the rules for its completion.
Changes to existing reporting forms	Amendments to existing reporting forms (such as adding new lines, changing the calculation order of indicators, and updating appendices) also create additional burdens for accountants.**	
Introduction of mandatory use of electronic services	Government authorities are actively implementing electronic services for submitting reports, registering tax invoices, obtaining certificates, and more.***	Each service requires enterprises to purchase the appropriate software, obtain digital signatures, and train employees to work with the new systems.
Requirements for information disclosure	Changes in legislation may lead to stricter requirements regarding the volume and format of information disclosure in financial reporting, which is particularly relevant for large enterprises and public companies.****	This may include the disclosure of information about related parties, segment reporting, information about financial instruments, and more.

Note:

* For example, the Unified Report on Personal Income Tax (PIT) and Single Social Contribution (SSC) (Form Appendix 1 to the corporate income tax return/Form No. D5); Form FZ 1 (report on controlled transactions for transfer pricing); Excise sales report, report on waybills (electronic goods transport invoice).

** These updates are numerous and substantial, one of which was the update of the corporate income tax return form in 2021, which included new lines and appendices. Specifically, Appendix RI (calculation of tax differences) was significantly expanded. It included separate items for adjusting the financial result for provisions, depreciation, prior period losses, transactions with related parties, etc. In addition, the calculation method for some indicators was changed, requiring adjustments to accounting policies and software.

*** For example, the Electronic Taxpayer Cabinet (mandatory communication channel with the State Tax Service), E-waybill accounting (mandatory for certain categories of cargo starting in 2024), cash registers/online cash registers (transition to software-based cash registers for many categories of taxpayers).

**** For example, the expansion of financial statement notes (specifically regarding related parties, events after the balance sheet date, and potential risks, in accordance with IFRS requirements).

Source: compiled based on [1; 4–5; 7].

inflation, the need to harmonize with European legislation, or the fiscal needs of the state. In particular, Ukraine has committed to gradually increasing excise taxes on tobacco products to the levels established by Directive 2011/64/EU.

3. Revisions to the Tax Code, amendments to the Accounting Provisions (Ukrainian GAAP), and the introduction of new reporting forms, electronic services, and disclosure requirements. Examples include:

— Regular amendments to the Tax Code of Ukraine (TCU), such as changes to the simplified

taxation system (new income limits, prohibition of certain types of activities for sole proprietors (FOP) under Group 3 during martial law);

— Updates to the Provisions (Standards) of Accounting (Ukrainian GAAP). Examples include Order of the Ministry of Finance No. 379 (2021), which introduced amendments to several standards (e.g., P(S)BO 25 regarding condensed financial statements), the revision of P(S)BO 10 "Accounts Receivable" and P(S)BO 11 "Liabilities" — in connection with the transition toward international approaches to asset and liability valuation, and the growing harmonization with IFRS through the implementation of certain requirements without direct adoption.

4. Regular reviews of corporate income tax, VAT, excise, and other tax rates are conducted. For example, before 2011, the corporate income tax rate was 25%; in 2011, it was reduced to 21%; in 2013 — to 19%; and since 2014, the standard corporate income tax rate has remained at 18%. However, in 2024, the rate was temporarily increased to 50% for banks. Starting from January 1, 2025, the corporate income tax rate for non-banking financial institutions (excluding insurance companies) will rise to 25%.

The value-added tax (VAT) has had a standard rate of 20% for a long time. However, there are preferential rates, such as 0% for exports and certain other transactions, as well as 7% for the supply of medicines, medical devices, and other goods and services. These preferential rates may be reviewed periodically. In addition, the updated version of the Memorandum with the IMF provides for the possibility of increasing the

standard VAT rate as a key source of additional revenue in the event of unforeseen circumstances. Excise tax rates on excisable goods (alcoholic beverages, tobacco products, fuel, vehicles, etc.) are specific (set in absolute amounts per unit of goods) and regularly reviewed in terms of increases and changes to the classification of goods. These changes are often related to inflation, the need to harmonize with European legislation or the fiscal needs of the state. In particular, Ukraine has committed to gradually increasing excise duties on tobacco products to the level set by Directive 2011/64/EU.

4. The introduction and updating of financial and tax reporting forms, as well as electronic services include new reporting forms, amendments to existing reporting forms, the introduction of mandatory use of electronic services, and disclosure requirements (Table 3).

Constant and often unsystematic changes in legislation create a significant administrative burden on enterprises, complicate the automation of accounting processes, increase the risk of errors, and require substantial resources to track and implement innovations. To address this issue, it is essential to improve the stability and predictability of legislation.

The complexity of interpreting tax and accounting legislation, which leads to legal uncertainty and, consequently, the risk of penalties, is another serious issue that significantly complicates the overall tax and accounting management. Legislative provisions often contain vague or ambiguous wording, that allows for multiple interpretations. Some of the key examples include (see Table 4): the concept of "market price" in the Ukrainian Tax Code; the right to a VAT tax credit arising from the purchase of goods/services intended for use in "economic activities"; many principles of materiality contained in the P(C)BO (Accounting Standards [7]); provisions of P(C)BO 16 "Expenses" and tax legislation, which list specific expenses but also allow for the recognition of "other expenses of ordinary activities" not included in the specific categories.

These examples illustrate that vague wording in legislation creates legal uncertainty and increases the risk of tax disputes and penalties for enterprises. As a result, the outlined issue often requires the initiation of an audit to assess the clarity and unambiguity of legislative provisions.

CONCLUSIONS

The study concludes that the current issues of general tax and accounting in the context of legislative changes are associated with a significant number of relevant challenges and difficulties faced by domestic enterprises and their accounting departments. The following conclusions have been made:

1. The fundamental discrepancy between tax and accounting reporting is a key obstacle to the

Table 4. Key Legislative provisions containing vague or ambiguous wording and allowing multiple interpretations

Vague or ambiguous wording in legislative provisions	Reasons leading to multiple interpretations	Key issues formed by the content of the legislative provision
Corporate income tax – «Market prices» (The concept of «market price» is defined in the Ukrainian Tax Code for determining the tax base in controlled transactions.)	There is no clear and exhaustive list of methods for determining the market price and criteria for their application.	There is a significant room for subjective interpretation both by taxpayers and by the regulatory authorities.*
Value Added Tax (VAT) – «Economic Activity» (The right to a VAT tax credit arises from the purchase of goods/services intended for use in «economic activity.»)	The definition of «economic activity» is quite broad and not always unambiguous.	Disputes arise regarding whether certain expenses belong to economic activity.**
Accounting (P(C)BO) – «Materiality» (Many P(C)BO contain the principle of materiality, according to which information is considered material if its absence or incorrect representation could influence the decisions of financial statement users.)	The criteria for determining materiality are not clearly established and remain at the discretion of the management and accountant of the enterprise.	The lack of quantitative criteria for materiality (for example, as a percentage of a specific indicator) leads to subjectivity in determining which information should be disclosed separately and which can be consolidated with others***
Corporate Income Tax – «Other Expenses of Ordinary Activities» (P(C)BO 16 «Expenses» and tax legislation contain lists of expenses but also allow for the recognition of «other expenses of ordinary activities» that are not included in specific categories.)	The lack of a clear definition of which specific expenses can be classified as «other expenses of ordinary activities» that are not included in specific categories.	The risk of unjustified inclusion of items in the expenses that improperly reduce taxable income, which may lead to claims from tax authorities.

Note:

*. Enterprises can use various methods (comparable uncontrolled price, "cost-plus," resale price, etc.), and each of them may be challenged by the tax authorities if their specialists consider the applied method unjustified or find other comparable transactions that they deem more relevant.

** For example, expenses for employees' social needs, marketing, and representation costs may be interpreted by regulatory authorities as not directly related to generating income, and, accordingly, the right to a tax credit may be disputed.

*** For example, this may lead to discrepancies with auditors or regulatory authorities.

Source: compiled based on [1; 2; 7].

formation of transparent and reliable financial statements. The focus of tax accounting on fiscal objectives and the formal aspects of transactions contradicts the principles of accounting, which aim to reflect the economic substance.

2. Constant and often unsystematic changes in legislation create a significant administrative burden on enterprises, complicate the automation of accounting processes, increase the risk of errors, and require substantial resources to track and implement innovations.

3. Vagueness and ambiguity in legislative provisions create legal uncertainty, lead to multi-

ple interpretations, and increase the risk of tax disputes and penalties, even when accounting is conducted in good faith.

To address the identified issues in tax and accounting practices, the following measures are necessary:

1. Harmonization of tax and accounting systems (in particular, continuing efforts to align the principles of income, expense, asset, and liability recognition; introducing amendments to the Tax Code to eliminate differences in asset recognition and valuation compared to accounting standards; and implementing an accounting methodology adapted for tax purposes).

2. Enhancing the stability and predictability of legislation (by ensuring a planned approach to introducing changes in tax legislation, which will provide enterprises with sufficient time to adapt to new requirements).

3. Ensuring clarity and unambiguity of legislative provisions (in particular, it is important to conduct a thorough analysis of existing legislation to identify vague and ambiguous wording, introduce the necessary clarifications, and unify the terminology used in tax and accounting legislation).

The prospects for further research lie in exploring a model for systematic implementation of these recommendations, which would help reduce the administrative burden on businesses, improve the quality and reliability of financial reporting, lower the risk of errors and penalties, and enhance the investment climate in Ukraine.

Література:

1. Волошенюк І.Є. Удосконалення бухгалтерського обліку розрахунків з податку на прибуток. *Ефективна економіка*. № 7. 2017. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5701>

2. Дутчак Р.Р., Дутчак В.Ф. Бухгалтерський облік та оподаткування підприємств в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL.: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6005/6069>

3. Ляхова О.О., Садовий Д.Ю. Проблематика розвитку системи оподаткування суб'єктів бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С. 195—196.

4. Мальована Д.О., Старкова Ю.О., Шашко, М.Д. Сучасна система податків України та її основні недоліки. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2021. № 11. С. 469—472.

5. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>

6. Уряд "за" підвищення ставки ПДВ. Подобиці оновленого Порядку блокування ПН. Дивіденди фізособам: нарахування, облік, виплата. *Вечірній бухгалтер*, 2024. URL.: <https://7eminar.ua/news/1608-uryad-za-pidvishhennya-stavki-pdv-podrobici-onovlenogo-poryadku-blokuvannya-pn?page=26>

7. Шот А.П., Підручняк К.П. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах у сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 129—133.

References:

1. Volosheniuk, I.E. (2017), "Improving accounting for income tax calculations", *Efektivna ekonomika*, vol. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5701> (accessed 01.14.2025).

2. Dutchak, R.R. and Dutchak, V.F. (2025), "Accounting and taxation of enterprises under martial law: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6005/6069> (accessed 01.14.2025).

3. Vechirniy bukhhalter (2024), "The government is "in favor" of increasing the VAT rate. Details of the updated Procedure for blocking PN. Dividends to individuals: accrual, accounting, payment", Available at: <https://7eminar.ua/news/1608-uryad-za-pidvishhennya-stavki-pdv-podrobici-onovlenogo-poryadku-blokuvannya-pn?page=26> (accessed 01.14.2025).

4. Lyakhova, O.O. and Sadovy, D.Yu. (2023), "Problems of development of the taxation system of business entities in Ukraine", *Zbirka dopovidej na VI Mizhnarodnu. naukovo-praktychnu konferentsiyu Suchasni tendentsiyi rozvytku finansovykh ta innovatsiyno-investytsiynykh protsesiv v Ukrayini*. [Conference Proceedings of the Modern trends in the development of financial and innovation and investment processes in Ukraine: Materials of the VI International Scientific and Practical Conference], pp. 195—196.

5. Malovana, D.O., Starkova, Y.O. and Shashko, M.D. (2021), "The modern tax system of Ukraine and its main shortcomings", *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*, vol. 11, pp. 469—472.

6. Smyrna, K. (2024), "Main problems of the Ukrainian taxation system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>

7. Shot A.P., Pidruchnyak K.P. (2022), "Organization of accounting and taxation at enterprises in modern conditions", *Molodyy vchenyy*, vol. 12 (112), pp. 129—133.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2025 р.

УДК 330.322(477)

С. О. Кропельницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4992-9550>

Р. А. Рудик,
аспірант, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7807-9931>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.152

ІНОЗЕМНИЙ ТА ВНУТРІШНІЙ КАПІТАЛ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТУВАННЯ

S. Kropelnytska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
R. Rudyk,
PhD student, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

FOREIGN AND DOMESTIC CAPITAL IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE: FINANCIAL INSTRUMENTS AND INVESTMENT MECHANISMS

У статті здійснено дослідження ролі іноземного та внутрішнього капіталу в процесах післявоєнного відновлення України. На тлі масштабних руйнувань, спричинених збройною агресією росії, особливого значення набуває активізація інвестиційної діяльності як основи економічної реабілітації та модернізації. У центрі дослідження — аналіз фінансових інструментів стимулювання інвестицій, зокрема державних гарантій, програм компенсації відсоткових ставок, безповоротних грантів, механізмів страхування воєнних і політичних ризиків та інших інструментів змішаного фінансування. Методологічну основу роботи становлять системний, структурно-функціональний та порівняльний підходи, що дозволили дослідити динаміку залучення капіталу у 2022—2024 роках та його вплив на стійкість економіки. Обґрунтовано, що внутрішні інвестиції відіграють ключову роль у збереженні підприємницької активності в умовах воєнної економіки — зокрема, через реінвестування прибутків, використання державних грантів та кредитних програм. Іноземні інвестиції демонструють обмежену динаміку, що зумовлено високими ризиками, але стимулюються міжнародними програмами фінансування та механізмами гарантування. Автори наголошують на важливості синергії державних та приватних зусиль, модернізації законодавчої бази, а також розвитку інфраструктури довіри до ринку. Практична значущість статті полягає у формулюванні конкретних рекомендацій щодо створення сприятливого інвестиційного середовища в післявоєнний період, а також розвитку інструментів, які сприяють довгостроковому економічному зростанню та інтеграції України до європейського ринку.

This article investigates the interplay between foreign and domestic capital in Ukraine's post-war reconstruction, emphasizing the crucial role of diversified investment instruments and funding mechanisms. In light of massive infrastructure destruction, revitalizing investment activity is presented not merely as an economic necessity but as a foundational component of the country's sustainable recovery and modernization. The study analyzes the key financial instruments supporting investment inflows under wartime conditions, including sovereign guarantees, interest rate compensation programs, non-repayable grants, military and political risk insurance schemes and blended finance models.

Particular attention is given to domestic capital mobilization through reinvested profits, SME grant support programs, concessional lending, and public sector investments. Simultaneously, foreign capital engagement is assessed through the lens of increasing international donor assistance, new EU and G7 funding initiatives, and risk-mitigation efforts supported by global financial institutions such as the EBRD, IMF, MIGA, and World Bank.

Methodologically, the article combines systems thinking, structural-functional analysis, and comparative evaluation of investment trends in 2022—2024. It highlights that while domestic capital provides immediate stimulus and risk absorption at the national level, long-term recovery requires substantial foreign investment backed by insurance frameworks and regulatory reform. Case studies of Kingspan, BAE Systems, and Baykar illustrate the conditions under which foreign investors engage during conflict. The article also explores the rise of SME-driven entrepreneurship supported by state and EU-funded grant programs.

The article concludes that Ukraine's post-war recovery strategy must build on the synergy of internal resilience and external support. Coordinated financial architecture, investment insurance, and institutional trust are identified as core pillars of sustainable economic revival. Future research should focus on assessing the effectiveness of localized support instruments, monitoring capital absorption rates, and optimizing donor-private sector coordination under post-conflict conditions.

Ключові слова: післявоєнна відбудова, іноземні інвестиції, внутрішній капітал, фінансові інструменти, державні гарантії, гранти.

Key words: post-war reconstruction, foreign investment, domestic capital, financial instruments, state guarantees, grants.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна війна завдала Україні колосальних економічних збитків і спричинила нагальну потребу у фінансуванні післявоєнного відновлення. За оцінками Світового банку, Європейської Комісії та ООН (RDNA3), на кінець 2023 року прямі матеріальні збитки сягають \$152 млрд, а загальні економічні втрати перевищують \$499 млрд. Для повноцінної відбудови країни необхідно близько \$486 млрд [1]. Такий обсяг фінансових ресурсів значно перевищує довоєнний річний ВВП України, що підкреслює критичну важливість мобілізації як внутрішнього, так і зовнішнього капіталу. Водночас економіка України демонструє ознаки адаптації: у 2023 році реальний ВВП зріс на 5,5% після падіння на 29,1% у 2022 році, і близько 90% підприємств відновили діяльність [2]. Це створює передумови для відновлення інвестиційної активності навіть в умовах воєнного ризику.

З початку війни Україна отримує безпрецедентну зовнішню підтримку. Міжнародна допомога надходить як у формі грантів та пільгових кредитів для бюджету, так і у вигляді гуманітарних та військових програм. Європейський Союз запровадив спеціальну програму "Ukraine Facility", що передбачає до € 50 млрд фінансування у 2024—2027 роках для підтримки бюджету, інвестицій та відбудови [3].

Сполучені Штати, країни G7 та міжнародні фінансові організації (МВФ, Світовий банк, ЄБРР та ін.) взяли на себе значну частку фінансування невідкладних потреб України. Проте обсягів державної та донорської допомоги недостатньо для відбудови всієї інфраструктури та стимулювання економічного розвитку. Потрібно залучати приватні інвестиції, як іноземні, так і вітчизняні, у масштабах, що відповідають задачам повоєнного відновлення.

Значну роль у стимулюванні інвестицій відіграє як залучення іноземного, так і внутрішнього капіталу. Внутрішній (вітчизняний) капітал — це ресурси державного бюджету, кошти українського бізнесу і населення, які можуть бути спрямовані на інвестиції в економіку. Іноземний капітал включає прямі іноземні інвестиції (ПІІ), кредити міжнародних банків, офіційну допомогу розвитку, внески іноземних партнерів у фонди відновлення тощо. Обидва джерела відіграють взаємодоповнюючу роль. З одного боку, внутрішній капітал сигналізує про довіру до економіки, забезпечує стартові інвестиції та співфінансування проєктів, без яких важко залучити зовнішні кошти. У 2023 році, попри війну, внутрішні інвестиції почали відновлюватися і їхня частка у ВВП зростає з 12% до 17% [4], що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. З іншого боку, іноземний капітал здатен привнести значно більші фінансові ресурси, сучасні технології та досвід реалізації масштабних проєктів. Наприклад,

вже під час війни було зафіксовано кілька великих інвестиційних угод за участю іноземців: €435 млн інвестовано у телекомунікаційний сектор за участі ЄБРР — найбільший приватний вклад в Україну у воєнний період [5]; британська компанія BAE Systems та турецька Baykar оголосили про створення виробництва в українському оборонному секторі, а ірландська компанія Kingspan інвестує \$280 млн у завод будматеріалів [6; 7]. Ці приклади демонструють готовність іноземних інвесторів входити в Україну за наявності перспектив прибутковості та прийнятних умов ризику.

Таким чином, проблема забезпечення післявоєнної відбудови полягає не лише в обсягах необхідних коштів, але й у створенні умов та механізмів, що стимулюватимуть приплив як зовнішнього, так і внутрішнього капіталу в інвестиційні та інфраструктурні проекти. Це вимагає використання спеціальних фінансових інструментів, здатних знизити ризики, підвищити привабливість інвестицій та скоординувати зусилля держави, приватного сектору й міжнародної спільноти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень свідчить про активізацію наукової дискусії щодо джерел і механізмів фінансування післявоєнного відновлення України. У фокусі багатьох публікацій — роль міжнародної допомоги, державних гарантій, страхування воєнних ризиків, а також інструментів змішаного фінансування [1; 3; 12; 16; 18]. Особливу увагу приділено створенню інституційної спроможності для ефективного використання інвестицій і грантових програм для МСБ [24]. Водночас, у наявних дослідженнях недостатньо розкрито синергію внутрішнього та зовнішнього капіталу, їх комплементарну роль у проектах відбудови, що становить частину наукової новизни цієї статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Актуальність теми обумовлена безпрецедентною потребою в інвестиціях для відбудови України та необхідністю ефективного використання усіх можливих джерел фінансування. Метою цього дослідження є аналіз ролі іноземного та внутрішнього капіталу у фінансуванні інвестиційних і інфраструктурних проектів в Україні у контексті післявоєнного відновлення, з особливим фокусом на фінансових інструментах залучення інвестицій. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання та-

ких завдань: проаналізувати поточний стан інвестиційної діяльності в Україні, співвідношення та динаміку внутрішніх і зовнішніх інвестицій у воєнний період; здійснити огляд основних фінансових інструментів, що застосовуються або пропонуються для залучення капіталу у проекти відбудови (державні гарантії, міжнародна допомога, спеціальні фонди, страхування ризиків, гранти тощо); оцінити очікувану ефективність цих інструментів та окреслити перспективи їх розвитку.

Методичною основою дослідження є аналіз законодавчих актів України, статистичних даних Національного банку та міжнародних організацій, огляд аналітичних звітів і наукових публікацій з питань післявоєнної економічної відбудови. У роботі застосовано методи порівняльного та системного аналізу — для зіставлення різних механізмів фінансування, а також елементи прогностичного аналізу — для оцінки перспектив залучення капіталу у коротко- та середньостроковому періоді.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до розгляду фінансових інструментів післявоєнного відновлення України з акцентом на поєднанні внутрішніх та зовнішніх джерел капіталу. Практична значущість полягає у тому, що результати можуть бути використані урядовими структурами для формування політики залучення інвестицій та вибору оптимальних інструментів фінансування інфраструктурних проектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальний огляд інвестиційної активності в умовах війни демонструє досить неоднозначну картину щодо інвестиційної діяльності загалом. Війна 2022—2023 років призвела до різкого скорочення інвестиційної активності, особливо з боку приватного сектору та іноземних інвесторів. Чистий приплив прямих іноземних інвестицій у 2022 році практично зупинився (близько \$0,56 млрд проти \$6,5 млрд у 2021 році), що відображає шок від початку повномасштабної [8]. У 2023 році інвестиційна динаміка частково відновилась — чисті ПІІ склали близько \$4,4 млрд. Важливо, що до 80% цієї суми становили реінвестовані прибутки компаній, тобто фактично внутрішнє реінвестування, а не нові вкладення з-за кордону [9]. Це свідчить про обережність зовнішніх інвесторів: більшість із тих, хто вже працював в Україні, не вивели капітал, а реінвестували зароблене, тоді як нових великих гравців заходило мало. Загальний обсяг накопичених ПІІ в Україні ста-



Рис. 1. Міжнародна економічна підтримка України

Джерело: складено на основі [13; 14; 15].

ном на вересень 2024 р. досяг \$55,8 млрд, при цьому в структурі інвесторів значну частку мають країни, що традиційно є офшорними хабами для реінвестування українського капіталу (Кіпр — 31,6%, Нідерланди — 20,8% тощо [10]. Це означає, що чимала частина "іноземних" інвестицій фактично є поверненим українським капіталом.

Структурні зрушення в інвестиціях також стали помітними. Найбільше постраждали галузі, чутливі до воєнних ризиків: зафіксовано падіння інвестицій у металургії, енергетиці, аграрному секторі, будівництві та фінансових послугах. Натомість ІТ-сектор і електронна комерція зберегли відносну стабільність (експорт ІТ-послуг у 2022 р. досяг \$7 млрд) [11], а окремі сфери навіть отримали поштовх — передусім оборонна промисловість та виробництво будівельних матеріалів, куди пішли нові значні інвестиції (приходження міжнародних компаній, як-от згадані BAE Systems, Baykar, Kingspan). Отже, війна спричинила перерозподіл капіталу: інвестиції переорієнтовуються на сектори, що є критично важливими для виживання та перемоги (оборонка, енергетична стійкість), або менш залежні від фізичної інфраструктури (ІТ).

Попри складні умови, український уряд та міжнародні партнери започаткували низку ініціатив для стимулювання інвестицій навіть під час війни. Серед найбільш помітних заходів: запуск згаданої програми ЄС "Ukraine Facility" (фінансова підтримка €50 млрд на 2024—2027 рр.), включення до Держбюджету України 1 млрд грн на розвиток індустріальних парків, програма державного співфінансування відновлення електромереж (формат 50/50, коли частину витрат покриває держава), а також активізація механізмів страхування воєнних ризиків для інвесторів спільно з міжнародними організаціями [3; 12].

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) публічно зобов'язався інвестувати в Україну приблизно €1,5 млрд щорічно на відбудову критичної інфраструктури. МВФ, Світовий банк та інші партнери також продовжують програми фінансування та технічної допомоги (Рис. 1). Отже, формуються підвалини для майбутнього відновлення: уже зараз створюються інструменти та фонди, які можна буде масштабувати після закінчення бойових дій.

Прогнозні оцінки свідчать, що у короткостроковій перспективі (2024—2025 рр.) основними джерелами інвестицій в Україні залишатимуться державні програми відбудови та міжнародна допомога, а економіка зростатиме темпами 3—3,5% ВВП на рік. В середньостроковій перспективі (2026—2030 рр.), за умови припинення війни та поступу до членства в ЄС, очікується різкий приплив приватного іноземного капіталу, якого потребуватиме Україна щорічно: обсяги ПІІ можуть зрости до \$20—30 млрд на рік [16]. Це підкреслює важливість нинішнього етапу — закласти інституційні та фінансові механізми, що забезпечать ефективне залучення капіталу в повоєнний період. Розглянемо ключові фінансові інструменти, які відіграють або можуть відіграти значну роль у фінансуванні інвестиційних та інфраструктурних проєктів в Україні.

Перше місце, зазвичай посідають державні гарантії та страхування ризиків. Інвестори розглядають воєнні та політичні ризики як головний бар'єр для вкладень в Україну. Тому держава, спільно з міжнародними партнерами, запроваджує інструменти для часткового або повного убезпечення капіталовкладень від цих ризиків. Державні гарантії — це зобов'язання уряду відшкодувати інвестору можливі збитки або забезпечити виконання певних фінансових зобов'язань (наприклад, погашення кредиту) у

разі настання визначених подій. У контексті відбудови державні гарантії можуть застосовуватися, зокрема, в рамках проєктів державно-приватного партнерства або для забезпечення кредитів на інфраструктурні проєкти. Надання урядових гарантій підвищує кредитний рейтинг проєктів і дозволяє залучити дешевші кошти. Разом з тим це створює умовні зобов'язання для бюджету, тому обсяг та умови надання гарантій потребують зваженого підходу. Україна вже використовує державні гарантії для підтримки критичної інфраструктури: так, у 2023 р. Кабмін надавав гарантії на кредити державним енергокомпаніям для відновлення енергомереж, що побічно стимулювало інвестиції під воєнні ризики. У майбутньому планується розширити практику гарантування інвестиційних проєктів, особливо у рамках міжнародних фінансових угод.

Страховання воєнних і політичних ризиків є спеціальним механізмом, покликаним покрити збитки інвестора у разі таких подій, як бойові дії, теракти, реквізиція майна, невиконання контрагентами зобов'язань через війну тощо. Розвиток ринку страхування воєнних ризиків є критично важливим саме зараз. Український уряд у співпраці із західними партнерами зробив перші кроки для запуску такого механізму. Зокрема, з 1 січня 2024 року набули чинності зміни до Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності", які дозволяють державному Експортно-кредитному агентству (ЕКА) страхувати інвестиції в Україні від воєнних ризиків [17]. У квітні 2024 року Кабінет Міністрів визначив перелік воєнних і політичних ризиків та затвердив порядок їх страхування/перестраховування ЕКА [18]. Фактично, це означає запуск державної системи страхування воєнних ризиків для інвесторів: ЕКА з державною підтримкою зможе видавати страхові поліси, що компенсують втрати, пов'язані з війною. Крім того, Національний банк України спільно з Мінекономіки та Мінфіном розробили законопроект про створення загальнодержавного механізму страхування воєнних ризиків. Передбачається запровадити систему компенсацій за воєнні збитки бізнесу і громадян, аби гарантувати інвесторам відшкодування втрат, завданих бойовими діями [10]. Такий механізм можна розглядати як своєрідну страхову "парасоль" або фонд солідарності, котрий покриватиме екстремальні ризики, недоступні для покриття на звичайному страховому ринку.

Міжнародні фінансові установи також підключаються до страхування інвестицій.

Агентство багатосторонніх гарантій інвестицій (MIGA, група Світового банку) та урядові експортно-кредитні агентства країн G7 напрацювали програми забезпечення страхового покриття для проєктів в Україні. Наприклад, MIGA разом з американською корпорацією DFC у 2023 році співстрахували перший промисловий проєкт в Україні, надавши політичні гарантії на суму близько \$50 млн [22]. У 2024 році глобальний страховий брокер Aon оголосив про створення консорціуму із залучення до \$50 млн приватних страхових потужностей для покриття воєнних ризиків українських підприємств, що має розблокувати близько \$300 млн інвестицій [21]. Хоча ці суми поки невеликі порівняно з потребами, вони слугують важливим сигналом ринку. Очікується, що успішна реалізація перших страхових виплат збільшить довіру інвесторів. У підсумку, поєднання державної підтримки (гарантій та компенсацій) та ринкових страхових інструментів повинно значно пом'якшити ризиковий профіль інвестицій в Україні, що є передумовою для залучення масштабного капіталу під час і після війни.

Наступними вагомими джерелами фінансування, інвестування відновлення та розвитку України є міжнародна допомога та спеціальні фонди відновлення. Міжнародна фінансова допомога виступає одним із основних джерел капіталу для повоєнної відбудови. Йдеться про гранти, пільгові кредити, технічну допомогу від урядів інших держав, міжнародних організацій та фондів. На відміну від приватних інвестицій, офіційна допомога менш залежить від комерційної окупності проєктів і може спрямовуватися на критично важливі, але малоприбуткові сфери (соціальна інфраструктура, розмінування, житло, екологічне відновлення тощо). За даними Міністерства економіки, в рамках програми ЄС "Ukraine Facility" (Рис. 2) протягом 2024—2027 рр. передбачено €38,27 млрд прямої підтримки держбюджету (з них €5,27 млрд грантів і решта — довгострокові кредити). Ці кошти дозволять уряду фінансувати пріоритетні проєкти відбудови, гарантуючи їх безперервність. Особливо передбачено €6,97 млрд у форматі інвестиційного фонду, який буде реалізовуватися через міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, ЄІБ та інші) і надаватиме співфінансування приватним інвесторам у пріоритетних секторах [3]. Така модель — поєднання грантових ресурсів і інвестиційного стимулювання — має забезпечити мультиплікативний ефект, коли кожне євро донорських коштів приверне декілька євро приватних. Крім ЄС, значну допомогу надають США (прямі бюд-



Рис. 2. Розподіл фінансування Ukraine Facility

Джерело: складено на основі [3].

жетні гранти, зокрема на виплати пенсій та зарплат, підтримку енергосектору та малого бізнесу), Канада, Японія, Велика Британія, міжнародні фінансові організації. За рахунок донорських внесків формуються спеціальні цільові фонди: наприклад, багатосторонній Фонд відновлення України під егідою Світового банку, Фонд енергетичної підтримки (адмініструється ЄБРР) для термінового ремонту енергетики, гуманітарні фонди ООН тощо. Кошти міжнародної допомоги вже спрямовуються на сотні проєктів: від ремонту мостів і лікарень до закупівлі генераторів і підтримки фермерів.

Спеціальні фонди відновлення стали цільовими фінансовими платформами, створеними для акумуляції внесків та інвестування у реконструкцію. Вони можуть бути міжнародними або національними. Україна заснувала фонд ліквідації наслідків збройної агресії, який наповнюється за рахунок конфіскованих російських активів та міжнародних донорів [22]. Кошти цього фонду планується витратити на відбудову зруйнованого житла та інфраструктури. Паралельно, тривали дискусії про створення глобального трастового фонду, куди б міжнародні партнери перераховували фінансування, скоординоване через спільну платформу.

В результаті Світовий банк заснував Трастовий фонд допомоги, відновлення, реконструкції та реформ в Україні (URTF) [23]. Перевага спеціальних фондів у тому, що вони дозволяють концентрувати ресурси і спрямовувати їх на стратегічні пріоритети за прозорими процедурами. Окрім того, фондний механізм спрощує участь приватних інвесторів у спільних проєктах: наприклад, приватна компанія може увійти у консорціум з фондом для співфінансування великого інфраструктурного об'єкта. На базі фондів можлива також реалі-

зація механізму blended finance (змішаного фінансування), коли грантові кошти або м'які кредити поєднуються з комерційними інвестиціями, знижуючи загальні ризики проєкту.

Важливо відзначити, що міжнародні донори ставлять умовою ефективного використання допомоги реалізацію реформ в Україні. Зокрема, програма "Ukraine Facility" ув'язана з виконанням певних індикаторів реформ у сферах верховенства права, антикорупційної політики, судової системи. Таким чином, міжнародний капітал не лише приносить фінансові ресурси, але й стимулює покращення інституційного середовища, що в перспективі позитивно вплине й на залучення приватних інвестицій.

Гранти та підтримка малого бізнесу є, наразі, досить потужним джерелом стимулювання його інвестиційної активності. Безпосереднім внеском у внутрішній інвестиційний ресурс є кошти українських підприємців та населення. Під час війни малий і середній бізнес (МСБ) потребує підтримки для відновлення діяльності і розширення, оскільки власних фінансових ресурсів часто бракує. Грантові програми для бізнесу — дієвий інструмент стимулювання інвестицій "знизу". В Україні вже діють численні гранти: урядова програма "єРобота" надає безповоротні гранти малим підприємцям на створення власної справи — 12 млрд грн вже інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через цю програму; міжнародні проєкти (USAID, які на даний час призупинено, EU4Business, гранти від урядів Канади, Німеччини тощо) фінансують інноваційні стартапи, аграріїв, релоковані підприємства [24; 25]. За рахунок грантів МСБ може інвестувати в обладнання, ремонт приміщень, найм працівників. Хоча обсяги одного гранту невеликі (як правило від кількох тисяч до кількох десятків тисяч доларів), у сукупності

цей інструмент активізує економіку на місцевому рівні і сприяє зайнятості. У 2022—2024 рр. тисячі українських підприємців отримали грантову підтримку, що допомогло запобігти повному занепаду малого бізнесу навіть у прифронтових регіонах. На післявоєнний період планується розширення програм підтримки підприємництва: спеціальні гранти на інновації, екологічні проекти, розвиток експорту тощо. Таким чином, гранти фактично працюють як "посівний капітал", який запускає процес інвестування власних коштів підприємців (адже гранти майже завжди вимагають співфінансування) і підвищує довіру банків до видачі кредитів такому бізнесу.

Окрім грантів, держава застосовує і інші механізми підтримки внутрішніх інвесторів. Знижуються відсоткові ставки за кредитами через програми компенсації (наприклад, програма "5-7-9%" для малого бізнесу продовжує діяти, адаптувавшись до воєнних умов). Впроваджуються податкові стимули: звільнення чи відстрочка від сплати окремих податків для нових виробництв, що запускаються у пріоритетних галузях чи регіонах. Додатково, після війни можна очікувати залучення заощаджень населення у відбудову через механізми народних облігацій, пільгових іпотечних програм для відновлення житла тощо [26]. Всі ці заходи спрямовані на підвищення інвестиційної активності саме всередині країни, що є необхідним доповненням до великих зовнішніх вливань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Післявоєнне відновлення України вимагатиме мобілізації колосальних фінансових ресурсів, які неможливо забезпечити без синергії внутрішнього та зовнішнього капіталу. Вітчизняні джерела — державний бюджет, підприємницький капітал, заощадження громадян — закладають основу відбудови та демонструють довіру до перспектив економіки. Вже нині спостерігається пошкваллення внутрішніх інвестицій та реалізація держпрограми стимулювання, що сприяє зростанню частки внутрішнього капіталу у структурі інвестицій. Водночас масштаб і темпи реконструкції значною мірою визначатимуться обсягами та ефективністю залучення іноземного капіталу — як у формі офіційної допомоги, так і приватних інвестицій.

Аналіз фінансових інструментів показав, що Україна разом з міжнародними партнерами формує багатовекторну стратегію залучення коштів. Для зниження воєнних ризиків зас-

тосовуються державні гарантії та розбудовується система страхування воєнно-політичних ризиків, що має критичне значення для відновлення довіри інвесторів. Міжнародна допомога консолідується у великих програмах та фондах (на кшталт €50-мільярдного пакету ЄС), забезпечуючи фінансову підтримку для бюджету і стимулюючи інвесторів через механізми співфінансування. Гранти та пільгове кредитування активізують малий і середній бізнес, формуючи фундамент внутрішнього інвестиційного попиту.

Звичайно, самі по собі фінансові інструменти не гарантують успіху, якщо не буде поліпшення інституційного середовища. Інвестори, і внутрішні, і зовнішні, очікують від України продовження антикорупційної та судової реформи, гарантій верховенства права та прозорих правил гри. Також критично важливі безпекові гарантії — як воєнні (міжнародні домовленості щодо безпеки, рух до членства в НАТО), так і макроекономічні (стабільність фінансової системи, помірна інфляція). Лише за умови комплексного підходу — поєднання фінансових стимулів із покращенням бізнес-клімату — Україна зможе розкрити унікальні можливості, які відкривуться у післявоєнний період.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі ключові рекомендації щодо підсилення інвестиційної активності в процесі відбудови: уряду, бізнесу та міжнародним партнерам слід спільно забезпечити дієві безпекові гарантії для інвесторів, розширити практику страхування інвестицій від воєнних ризиків, продовжити антикорупційну та судову реформи, нарощувати підтримку МСБ через гранти і дешеві кредити, а також фокусувати інвестиції на перспективних секторах (високі технології, "зелена" енергетика тощо). Реалізація цих кроків, доповнена значним притоком зовнішнього капіталу, дозволить не лише відновити зруйноване, але й закласти основу для сталого економічного зростання регіонів України у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022-December 2023. World Bank, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 25.03.2025).

2. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. URL: <https://>

bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi.​;contentReference[oaicite:1]{index=1} (дата звернення: 25.03.2025).

3. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukraine-facility.me.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2025).

4. Хто є найбільшими інвесторами воєнного часу і якою є частка інвестицій у ВВП України — дослідження. URL: <https://texty.org.ua/fragments/112449/hto-ye-najbilshymu-investoramy-voeyennoho-chasu-i-yakoju-ye-chastka-investycij-u-vvp-ukrayiny-doslidzhennya/> (дата звернення: 25.03.2025).

5. EBRD and IFC to Provide \$435 Million for Ukraine's Newly Merged Telecoms Firm. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/ebird-ifc-provide-435-mln-ukraines-newly-merged-telecoms-firm-2024-10-10/> (дата звернення: 25.03.2025).

6. British Defence Firm BAE Sets Up Ukrainian Base. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/britains-bae-systems-sets-up-ukrainian-entity-2023-08-31/> (дата звернення: 25.03.2025).

7. Irish Company Kingspan Starts Construction of EUR 280 Million Innovation Campus in Ukraine with Support from UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/irish-company-kingspan-starts-construction-of-eur-280-million-innovation-campus-in-ukraine-with-support-from-ukraineinvest/> (дата звернення: 28.03.2025).

8. Everyone Talks About Investing in Ukraine, but Few Are Doing It. URL: <https://kyiv-independent.com/image-draft-foreign-investors-are-staying-away-from-ukraine/> (дата звернення: 28.03.2025).

9. За 11 місяців 2023 чисті іноземні інвестиції склали \$4,4 млрд. URL: <https://skilky-skilky.info/za-11-misiatsiv-2023-chysti-inozemni-investytisii-sklaly-4-4-mlrd/> (дата звернення: 28.03.2025).

10. Ukraine Attracted \$55.8B in Direct Foreign Investment in the First Quarter. URL: <https://ubn.news/ukraine-attracted-55-8b-in-direct-foreign-investment-in-the-first-quarter/> (дата звернення: 28.03.2025).

11. Export of IT Services Totals \$7.3 Billion in 2022 — IT Ukraine. URL: <https://english.nv.ua/business/export-of-it-services-totals-7-3-billion-in-2022-it-ukraine-50301336.html> (дата звернення: 28.03.2025).

12. Україна починає страхувати своїх інвесторів від воєнних та політичних ризиків. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=cf65cd05-4b5d-4610-a71c-5829d81cb6de&lang=uk-UA> (дата звернення: 05.04.2025).

13. EBRD commits new funding and support for Ukraine at Recovery Conference. URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ebird-commits-new-funding-and-support-for-ukraine-at-recovery-conference.html> (дата звернення: 05.04.2025).

14. IMF Executive Board Completes the Seventh Review.... 28 March 2025. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff> (дата звернення: 05.04.2025).

15. World Bank approves \$2 billion for Ukraine including funds from new US loan fund. 18 December 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18/> (дата звернення: 05.04.2025).

16. Ukraine Needs \$10-30 Billion in Investment Annually for Next Decade. 11 June 2024. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2024/06/11/ukraine-needs-10-30-billion-in-investment-annually-for-next-decade/> (дата звернення: 05.04.2025).

17. 31 січня запроцює Закон щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. 26 грудня 2023 р. URL: <https://news.dtkk.ua/society/economics/87890-z-1-sicnia-zapracuje-zakon-shhodo-straxuvannia-investicii-v-ukrayini-vid-vojen-nih-rizikiv> (дата звернення: 05.04.2025).

18. Кабінет Міністрів України. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та умов і порядку страхування інвестицій від них. 9 квітня 2024 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-pereliku-voien-nykh-ta-politychnykh-ryzykiv-ta-umov-i-poriadku-s38890424> (дата звернення: 05.04.2025).

19. Мінекономіки та НБУ презентували систему страхування воєнних ризиків. 27 вересня 2024 р. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=aabc6cca-645b-4cdd-9229-324780878348&lang=uk-UA> (дата звернення: 05.04.2025).

20. MIGA, KUKU Forge Re/Insurance Collaboration to Bolster Ukrainian Trade, Investment. 13 June 2024. URL: <https://www.reinsurancene.ws/miga-kuke-forge-re-insurance-collaboration-to-bolster-ukrainian-trade-investment/> (дата звернення: 05.04.2025).

21. AON Leads \$350M Insurance Initiative for Ukraine Recovery. Nasdaq, 12 June 2024. URL: <https://www.nasdaq.com/articles/aon-leads-350m-insurance-initiative-ukraine-recovery> (дата звернення: 05.04.2025).

22. Верховна Рада України прийняла Закон щодо створення фонду ліквідації наслідків збройної агресії. 19 жовтня 2022 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/229375.html> (дата звернення: 15.04.2025).

23. New Multi-Donor Trust Fund Established to Channel Donor Support to Ukraine. 16 Decem-

ber 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/16/new-multi-donor-trust-fund-established-to-channel-donor-support-to-ukraine> (дата звернення: 15.04.2025).

24. «Робота: 12 млрд грн інвестувала держава... 1 квітня 2025 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-12-mlrd-hrn-investuvala-derzhava-v-rozvytok-maloho-i-serednoho-biznesu-cherez-hranty> (дата звернення: 15.04.2025).

25. The EU4Business program has already awarded 800 grants to micro-businesses. 5 липня 2024 р. URL: <https://unity.gov.ua/en/2024/07/05/the-eu4business-program-has-already-awarded-800-grants-to-micro-businesses/> (дата звернення: 15.04.2025).

26. Інформація про результати програми "Доступні кредити 5-7-9%". 2024. URL: <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 15.04.2025).

References:

1. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations (2024), Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022-December 2023, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c01-2189ca16d95d8c2556a> (Accessed 25 March 2025).

2. National Bank of Ukraine (2023), "NBU Comment on Change in Real GDP in 2022", available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (Accessed 25 March 2025).

3. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Ukraine Facility", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (Accessed 25 March 2025).

4. Texty.org.ua (2024), "Who are the largest wartime investors and what share of GDP is investment in Ukraine — study", available at: <https://texty.org.ua/fragments/112449/hto-ye-najbilshymy-investoramy-voyennoho-chasu-i-yakoyu-ye-chastka-investycij-u-vvp-ukrayiny-doslidzhennya/> (Accessed 25 March 2025).

5. Reuters (2024), "EBRD and IFC to Provide \$435 Million for Ukraine's Newly Merged Telecoms Firm", available at: <https://www.reuters.com/world/uk/ebird-ifc-provide-435-mln-ukraines-newly-merged-telecoms-firm-2024-10-10/> (Accessed 25 March 2025).

6. Reuters (2023), "British Defence Firm BAE Sets Up Ukrainian Base", available at: <https://www.reuters.com/world/uk/british-defence-firm-bae-sets-up-ukrainian-base-2023-08-31/> (Accessed 25 March 2025).

7. Ukraine Invest (2023), "Irish Company Kingspan Starts Construction of EUR 280 Million Innovation Campus in Ukraine", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/irish-company-kingspan-starts-construction-of-eur-280-million-innovation-campus-in-ukraine-with-support-from-ukraineinvest/> (Accessed 28 March 2025).

8. The Kyiv Independent (2024), "Everyone Talks About Investing in Ukraine, but Few Are Doing It", available at: <https://kyivindependent.com/image-draft-foreign-investors-are-staying-away-from-ukraine/> (Accessed 28 March 2025).

9. Skilky-Skilky.info (2024), "Ukraine Attracts \$4.4 Billion in Net FDI Over 11 Months of 2023", available at: <https://skilky-skilky.info/za-11-misiatsiv-2023-chysti-inozemni-investytsii-sklaly-4-4-mlrd/> (Accessed 28 March 2025).

10. Ukraine Business News (2024), "Ukraine Attracted \$55.8B in Direct Foreign Investment in the First Quarter", available at: <https://ubn.news/ukraine-attracted-55-8b-in-direct-foreign-investment-in-the-first-quarter/> (Accessed 28 March 2025).

11. NV Business (2023), "Export of IT Services Totals \$7.3 Billion in 2022 — IT Ukraine", available at: <https://english.nv.ua/business/export-of-it-services-totals-7-3-billion-in-2022-it-ukraine-50301336.html> (Accessed 28 March 2025).

12. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Ukraine Begins to Insure Investors against War and Political Risks", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=cf65cd05-4b5d-4610-a71c-5829d81cb6de&lang=uk-UA> (Accessed 5 April 2025).

13. European Bank for Reconstruction and Development (2024), "EBRD Commits New Funding and Support for Ukraine at Recovery Conference", available at: <https://www.ebrd.com/news/2024/ebird-commits-new-funding-and-support-for-ukraine-at-recovery-conference.html> (Accessed 5 April 2025).

14. International Monetary Fund (2025), "IMF Executive Board Completes the Seventh Review of the Extended Arrangement Under the EFF for Ukraine", available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff> (Accessed 5 April 2025).

15. World Bank (2024), "World Bank Approves \$2 Billion for Ukraine Including Funds from New

US Loan Fund", available at: <https://www.reuters.com/world/world-bank-approves-2-billion-ukraine-including-funds-new-us-loan-fund-2024-12-18/> (Accessed 5 April 2025).

16. Modern Diplomacy (2024), "Ukraine Needs \$10—30 Billion in Investment Annually for Next Decade", available at: <https://moderndiplomacy.eu/2024/06/11/ukraine-needs-10-30-billion-in-investment-annually-for-next-decade/> (Accessed 5 April 2025).

17. Debet-Kredyt (2023), "Law on Investment Insurance against War Risks to Enter into Force on January 1", available at: <https://news.dtki.ua/society/economics/87890-z-1-sicnia-zaprachiujezakon-shhodo-straxuvannia-investicii-v-ukrayinivid-vojennix-rizikiv> (Accessed 5 April 2025).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, April 9). On the approval of the list of military and political risks and the conditions and procedure for investment insurance against them [in Ukrainian]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-pereliku-voiennykh-ta-politychnykh-ryzykiv-ta-umov-i-poriadku-s38890424>

19. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Ministry and NBU Presented War Risk Insurance System", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=aabc6cca-645b-4cdd-9229-32478087-8348&lang=uk-UA> (Accessed 5 April 2025).

20. Musselwhite, B. (2024), "MIGA, KUKE Forge Re/Insurance Collaboration to Bolster Ukrainian Trade & Investment", Investment, available at: <https://www.reinsurancene.ws/miga-kuke-forge-re-insurance-collaboration-to-bolster-ukrainian-trade-investment/> (Accessed 5 April 2025).

21. Zacks Equity Research (2024), "AON Leads \$350M Insurance Initiative for Ukraine Recovery", Nasdaq, available at: <https://www.nasdaq.com/articles/aon-leads-350m-insurance-initiative-ukraine-recovery> (Accessed 5 April 2025).

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "Parliament Adopts Law on the Fund for Elimination of Consequences of Armed Aggression", available at: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/229375.html> (Accessed 15 April 2025).

23. World Bank (2022), "New Multi-Donor Trust Fund Established to Channel Donor Support to Ukraine", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/12/16/new-multi-donor-trust-fund-established-to-channel-donor-support-to-ukraine> (Accessed 15 April 2025).

24. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "eRobota: UAH 12 Billion Invested in SMEs through Grants", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-12-mlrd-hrn-investovala-derzhava-v-rozvytok-maloho-i-serednoho-biznesu-cherez-hranty> (Accessed 15 April 2025).

25. EU4Business (2024), "EU4Business Has Awarded 800 Grants to Micro-Businesses", available at: <https://unity.gov.ua/en/2024/07/05/the-eu4business-program-has-already-awarded-800-grants-to-micro-businesses/> (Accessed 15 April 2025).

26. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Results of the Affordable Loans 5-7-9% State Program", available at: <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/> (Accessed 15 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 658.81.01:658.11

О. О. Дишлюк,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2299-1454>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.162

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

O. Dyshliuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ENTERPRISE'S SALES POLICY

Стійке становище підприємств у динамічному ринковому середовищі може бути досягнуто за рахунок узгодженості та гармонізації виробничої та комерційної діяльності кожного суб'єкта через освоєння інноваційних інструментів і методів сучасного галузевого менеджменту на всіх рівнях. При цьому важливо, щоб система збуту розвивалася як універсальна структура, а витрати на її створення та експлуатацію давали змогу зберігати запланований рівень прибутковості.

До розробки збутової політики необхідно підходити виважено з урахуванням очікуваного результату. Вона включає етапи, починаючи від встановлення мети, закінчуючи оцінкою її ефективності. Метою стратегічного аналізу маркетингової діяльності підприємства має бути виявлення та оцінка факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вивчення змін, що впливають на показники збутової діяльності підприємства. А також, визначення її тенденцій та прогнозування змін у досліджуваному значенні — відповідно до ролі факторів зовнішнього середовища, обсяг продажів продукції як результативний показник збутової діяльності підприємства.

The sustainable position of enterprises in a dynamic market environment can be achieved through coherence and harmonisation of production and commercial activities of each entity through the development of innovative tools and methods of modern sectoral management at all levels. At the same time, it is important that the sales system is developed as a universal structure, and that the costs of its creation and operation allow it to maintain the planned level of profitability. A rationally structured sales system of a business entity allows maintaining a constructive link between production and the market, obtaining information on the nature and intensity of demand, and market behaviour of consumers.

The sales policy is formed on the basis of sales goals and objectives; it should also be adequate to the organisation's business concept (what the organisation is, how it is stronger than its competitors, what is the desired market position, etc.), as well as the adopted course of action (guidelines).

The sales policy, which is formulated on the basis of the goals and objectives of the sales system, must necessarily comply with the company's business concept and the adopted course of action (guidelines). It depends on various internal and external conditions of the company's (organisation's) environment. When developing a sales policy, a detailed analysis of this environment is required, and even an analysis of the possibilities of its organisation is necessary.

As the sales policy is based on a systematic analysis of the needs and demands of consumers and customers, it is necessary to constantly expand the range of services, offer more favourable conditions to wholesale and retail customers, and constantly stimulate participants in the trade.

It is the most important element of the company's overall strategy. It is the company's decisions related to the sale of manufactured goods on the market, starting with the formation of sales channels and ending with the direct movement of goods to the consumer. It is the sales strategy that drives the company's profitability.

The development of a sales policy should be approached in a balanced manner, taking into account the expected result. It includes stages ranging from setting a goal to evaluating its effectiveness. The purpose of the strategic analysis of the company's marketing activities should be to identify and assess the factors that facilitate or impede the development of the company in the external and internal environment, to study the changes that affect the company's

marketing performance. And also, determining its trends and forecasting changes in the studied value — in accordance with the role of environmental factors, the volume of product sales as an effective indicator of the enterprise's sales activity.

Ключові слова: збут, збутова політика, підприємство, збутова стратегія, ефективність, продукція.

Key words: sales, sales policy, enterprise, sales strategy, efficiency, products.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стійке становище підприємств у динамічному ринковому середовищі може бути досягнуто за рахунок узгодженості та гармонізації виробничої та комерційної діяльності кожного суб'єкта через освоєння інноваційних інструментів і методів сучасного галузевого менеджменту на всіх рівнях. При цьому важливо, щоб система збуту розвивалася як універсальна структура, а витрати на її створення та експлуатацію давали змогу зберігати запланований рівень прибутковості. Раціонально побудована збутова система господарюючого суб'єкта дає змогу підтримувати конструктивний зв'язок виробництва з ринком, отримувати інформацію про характер та інтенсивність попиту, ринкову поведінку споживачів. У зв'язку з цим розроблення ефективної збутової політики підприємств є основою їхнього сталого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності на теперішній час і в перспективі.

Збутову політику створюють на концепції послідовного дослідження потреб і запитів, сприйняттів і пріоритетів, характерних споживачам продукції компанії. Потреби і запити споживачів змінюються дуже часто. Для ефективної збутової політики потрібне регулярне оновлення товарів і розширення асортименту послуг, якими користуються споживачі, зокрема, як: гарантійний сервіс, консультування з використання, навчання. Відповідно до цього компанії потрібно вдосконалювати свою роботу швидше і продуктивніше за своїх конкурентів, з урахуванням інтересів, пов'язаних із підтриманням і примноженням добробуту самої компанії, покупців і суспільства. Збутова політика має бути основою для створення її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність питань покращення збутової діяльності підприємств-виробників в загальному контурі маркетингових досліджень обумо-

вила інтерес до неї з боку вчених. Теоретичним і методологічним аспектам даної проблеми присвячені праці таких закордонних і вітчизняних вчених як Котлер Ф., Портер М., Дойль П., Дейян А., Ламбен Ж.-Ж., Діхтль Є., Хершген Х., Акофф Р., Болт Г., Пан А. В. та ін.

Проте, зміни умов господарювання відображається на процесі формування збутової політики суб'єкта господарювання, що вимагає оперативного перегляду їх теоретичного підґрунтя.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати заходи по удосконаленню теоретичних підходів формування збутової політики підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збутова діяльність підприємства є комплекс дій, вкладених у отримання максимального прибутку при мінімальних витратах звернення товару. Реалізація товарів є найважливішими умовами отримання організацією прибутку. Продаж продукції характеризує зрештою ефективність збутової діяльності. На етапі реалізації готової продукції завершується цикл виробництва. Також за умов реалізації товарів відбувається задоволення платоспроможного попиту. Збутова діяльність підприємства є рух товарної продукції і на організацію реалізації товарів із єдиною метою отримання прибутку.

Під готовою продукцією розуміють закінчені виробництвом товари та, які направляються ринку для цілей продажу.

Збут — це процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товарів на гроші та задоволення запитів споживачів. Тільки продавши товар і отримавши прибуток, підприємство досягає кінцевої мети: витрачений капітал приймає грошову форму, у якій може розпочати свій кругообіг.

Мета збуту — доведення до конкретних споживачів конкретного товару необхідних споживчих властивостей у необхідній кількості, в

точний час, у певному місці, з допустимими витратами.

Збут продукції підприємствам важливий з низки причин: обсяг збуту визначає інші показники підприємства (величину доходів, прибуток, рівень рентабельності). Крім того, від збуту залежать виробництво та матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, у процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності та отримання максимального прибутку.

Збутову політику фірми слід розглядати, як цілеспрямовану діяльність, принципи та методи, здійснення яких покликане організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача. Основним завданням є створення умов перетворення потреб потенційного покупця на реальний попит на конкретний товар. До таких умов відносяться елементи збутової політики, канали розподілу (збуту, руху товару) разом з функціями, які вони виконують [1].

Управління та планування системи збуту має здійснюватися, виходячи із загальних стратегічних рішень фірми, відповідати обраній стратегії сегментування та позиціонування та узгоджуватися з усіма основними елементами маркетингового комплексу.

Збутова стратегія — це планування збутової діяльності на довгостроковий період, вироблення основних принципів, філософії та інструментарію, які підходять для здійснення збутової діяльності конкретної організації.

Вона повинна визначати вибір методів збуту, напрями збутових комунікацій, бажаних та можливих посередників, їх роль у збутовому ланцюжку, різні можливості здійснення оптової та роздрібною торгівлі, потреба та можливість після збутового обслуговування тощо.

Вважаємо, що збутова стратегія завжди визначає збутову політику суб'єкта господарювання, тобто систему конкретних рішень у сфері управління збутом, яка ідеально вписується у рамки обраної раніше стратегії.

Перспектива діяльності підприємства залежать від його здатності сприймати та реалізувати кращі зразки продукції, створені передовою наукою та технікою, що дозволяє йому захопити величезний ринок збуту.

Збутова політика підприємницькою структурою визначається обраною нею комплексом дій та рішень управлінського характеру щодо реалізації товару.

У разі конкуренції збут товарів та послуг розглядається через призму ринкового попиту. Він формує величину пропозиції товарів

підприємства, тобто виробник, пропонуючи свій товар, виступає за пропозиції.

Головною метою є економічний ефект, що досягається через задоволення попиту споживачів.

Збут у функціонуванні суб'єкта господарювання виконує таку роль:

- визначає кінцевий результат техніко-економічних процесів підприємства, вкладених у отримання прибутку;

- враховує запити та переваги споживачів;

- є ланцюгом виробничо-господарської діяльності підприємства та включає весь перелік дій, починаючи з підготовки товару до збуту і закінчуючи безпосередньо продажем товару;

- визначає платоспроможний попит.

Збут продукції виконує три функції:

1. Складська функція, яка спрямована саме продаж товарів. Вона складається з таких дій: приймання, упаковка та комплектація продукції згідно замовлень споживачів, зберігання готової продукції. Складська функція збуту пов'язана з витратами на організацію та зберігання готової продукції.

2. Торгівельна функція відбувається аналіз споживачів і сегментів ринку, формування та обробка заявок покупців, укладання угод і договорів на майбутнє постачання товарів. У рамках реалізації вищезазначеної функції також обговорюються умови постачання товару, тобто транспортування продукції від місць зберігання до місця відвантаження та реалізації. Товарна функція збуту пов'язані з оплатою реалізованих товарів покупцями.

3. Транспортна функція є завершальним етапом, у межах якого продукція переходить до споживача як у юридичному розумінні, і у розумінні фізичному.

Збутова політика враховує цілі та завдання підприємства, пов'язані з його функціонуванням. До них відносяться:

- отримання прибутку;

- задоволення платоспроможного попиту;

- формування конкурентоспроможних переваг підприємства;

- формування стійкої позиції підприємства на ринку.

При розробці збутової політики мають бути враховані концепція підприємства та бажані курс (орієнтир) його розвитку.

Збут продукції вирішує кілька завдань:

- формування попиту споживачів;

- формування найбільш сприятливих кон- тактів зі споживачами;

- зберігання продукції;

— транспортування та відвантаження продукції.

Система збуту нині перебуває у стадії свого розвитку. Сучасна збутова політика характеризується такими недоліками:

— незадовільна організація управління каналами збуту;

— виконані зобов'язання можуть не відповідати умовам збуту, визначеним для формування заявок на поставку.

Таким чином, збутова діяльність включає перелік заходів та дій підприємства, спрямованих на переміщення продукції від виробника до споживача з мінімальними витратами. Збутова діяльність сприяє виконанню мети підприємства — отримання прибутку.

Збутова стратегія є найважливішим елементом загальної стратегії підприємства. Вона є рішенням підприємства, пов'язаним з реалізацією вироблених товарів над ринком, починаючи з формування збутових каналів, закінчуючи безпосереднім переміщенням товару споживачеві [2]. Саме збутова стратегія є тим двигуном для підприємства, завдяки якому воно отримує прибуток.

На думку науковців, збут визначається як сфера діяльності підприємства-виробника (або фірми, що надає послуги), що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках [3].

З урахуванням цього поняття розкриємо його основні характеристики:

— збут визначає ту сферу, що належить діяльності підприємств-виробників і більше;

— основна цільова орієнтація з продажу тієї продукції (послуги), яку випускає виробник;

— діяльність збуту полягає в роботі з різними видами проміжних покупців або торгових посередників.

За визначенням вчених, що під збутовою діяльністю розуміють процес, спрямований на досягнення суб'єкта господарювання своєї головної мети на ринку товарів (послуг) [4]. Продаж продукції одна із найважливіших показників обсягу діяльності підприємства, який характеризує ефективність збутової (комерційної) діяльності. У період процесу реалізації відбувається завершення кругообігу коштів, авансованих у виробництво. Реалізація готової продукції є обов'язковою умовою для відновлення циклу виробництва. У разі затримки реалізації готової продукції свідчить, що вироблена продукція, асортимент, і навіть якість — не відповідають необхідному попиту споживачів.

Збутова діяльність є процес просування продукції ринку, і навіть організації товарно-

го обміну, для реалізації поставленої мети отримання підприємницької прибутку.

Розглянувши різну інтерпретацію основних понять, можна дійти до висновку, що збут є система заходів, які слід проводити після виходу продукції межі виробничих ділянок і цехів, що під збутовою політикою підприємства розуміють обрані менеджментом сукупність збутових стратегій маркетингу, а також комплекс рішень, дій з управління продавцями.

У функціонуванні підприємства, роль збуту дуже багатопланова:

— у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, націлених на розвиток виробництва та отримання максимального прибутку;

— пристосовуючи збутову мережу до запитів споживачів, створюючи їм максимальні зручності до, під час та після купівлі товару, продавець має значно більше шансів для виграшу у жорсткій конкурентній боротьбі;

— збутова мережа як є продовженням процесу виробництва, бере на себе доопрацювання товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, упаковку та ін.);

— саме під час збуту найбільш ефективно проходить виявлення та вивчення смаків та переваг покупців.

Збутова політика має бути орієнтована на досягнення наступних показників ефективності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності:

— отримання прибутку у поточному періоді, а також гарантії його отримання у майбутньому;

— максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;

— довготривала ринкова стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції;

— позитивна репутація на ринку та визнання з боку суспільства.

Збутова політика формується на основі цілей і завдань збуту, вона також повинна бути адекватна бізнес — концепції організації (що являє собою організація, чим вона сильніша за конкурентів, яке бажане місце на ринку і т. п.), а також прийнятому курсу дій (орієнтирам) [5].

У нашій країні нині система збуту перебуває в перехідній стадії свого розвитку. Це значною мірою ускладнює збут на ринку нашої країни. Як правило, він характеризується такими рисами:

— слабе управління каналом збуту;

— неповне виконання зобов'язань у межах каналу;

— рішення приймаються по кожній угоді окремо в результаті постійних переговорів;
 — порушення контрактних зобов'язань.

Вважаємо, що збутова діяльність — це процес, спрямований на досягнення комерційною організацією своєї основної мети на ринку товарів (робіт, послуг).

Організація системи управління збуту за умов ринку виходить з низки основних принципів.

Політика збутової діяльності, яка сформульована на основі цілей та завдань системи збуту, має обов'язково відповідати бізнес-концепції компанії, а також прийнятому спектру дій (орієнтирам). Вона залежить від різних внутрішніх та зовнішніх умов середовища функціонування підприємства (організації) [6]. Під час розробки збутової політики необхідний детальний аналіз цього середовища, і навіть необхідний аналіз можливостей її організації.

Документальне оформлення збутової політики має бути спрямована:

— зниження можливості зловживань та помилок;

— відображає наочно взаємозв'язок різних аспектів самої збутової діяльності організації та формує цілковите бачення збутової роботи, і навіть всі проблеми всіма відповідальними працівниками;

— створює більш чітку координацію зусиль зі збуту;

— призводить до формального встановлення показників самої збутової діяльності і організації контролю;

— забезпечує підготовленість організації до раптових змін;

— надає можливість функціональним спеціалістам організації розробляти докладні плани та схеми досліджень різних аспектів, сторін ринку, а також рекламних заходів, можливі кошториси витрат на діяльність збуту організації, можливі плани формування портфеля замовлень та ін.

— зобов'язує керівників мислити перспективно, а також більш відповідально ставитися до своїх рішень.

Система збуту є центральною у всій системі маркетингу. І це не позбавлене обґрунтування — саме в процесі збуту готової продукції з'ясується, наскільки точними та вдалими були всі використані концепції та стратегії щодо просування товару на ринок. І якщо все виявилось так, як і було задумано, то покупець обов'язково помітить товар і прибуток — кінцева мета будь-якої підприємницької діяльності — не забариться. В іншому випадку, ні про які високі доходи і говорити не доводиться [7].

При формуванні стратегії збутової політики, в основі якої максимальна її ефективність, доцільно дотримуватися наступних етапів організації.

Перший етап полягає у визначенні конкретних та досяжних цілей збуту підприємства, серед яких можуть бути: обсяг та строки збуту, доход/прибуток, ресурси, охоплення ринку, контроль процесу руху товару. Другий етап передбачає аналіз цілей та завдань свого бренду, особливостей його реалізації. При розробці збутової політики, керівництву підприємства необхідно вжити таких дій:

— затвердити внутрішні стандарти збутової діяльності та правила їх моніторингу;

— прийняти організаційну структуру відділу збуту та положення, що регулюватимуть збутову діяльність;

— затвердити асортиментну та цінову політику компанії, передбачувани обсяги виробництва, терміни розробки нових товарів;

— розробити політику транспортування продукції, продумати канали розподілу продукції, вибрати посередників.

На етапі приймають рішення про зміну каналів розподілу (збуту), які є ланцюжок суб'єкта господарювання, що у процесі руху продукції від виробника до споживача.

Вважаємо, що повинні забезпечувати функції, покликані сприяти найбільш ефективної діяльності підприємств-виробників та створювати умови для задоволення потреб покупців. Загальновідомо, що кількість каналів розподілу, і навіть їх склад залежить як від виду продукції, і від цього, як виробник застосовує прийоми маркетингу.

На четвертому етапі виробник ухвалює рішення про використання посередників. При інтенсивному збуті підприємство застосовує їх значну кількість задля забезпечення доступності продукції.

Вибір стратегії залежить від типу продукції та поведінки покупця по відношенню до неї.

П'ятий етап — відбір посередників та учасників каналу збуту за певними вимогами (охоплення ринку, здатність маневрувати, професіоналізм персоналу тощо).

На шостому етапі розглядають можливості успішного співробітництва учасників каналу розподілу із застосуванням різних методів: мотивування учасників, формалізація відносин, програмування майбутньої діяльності тощо.

Сьомий етап — розробка технології контролю збутової політики підприємства у цілому, кожному каналу розподілу і з окремому посереднику. Робота системи контролю розподілу спря-

мовано мінімізацію можливих ризиків підприємства при збуті продукції (крадіжка, пошкодження майна, санкції, втрата частки над ринком).

Успішна діяльність підприємства залежить від правильної обраної збутової політики. Збутова політика повинна відповідати бізнес-консультації організації (що являє собою організація, чим вона сильніша за конкурентів, якого її місце на ринку), а також прийнятому курсу дій (орієнтиром) [8].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Оскільки збутова політика будується з урахуванням упорядкованого аналізу потреб і запитів споживачів і клієнтів, слід постійно розширювати спектр послуг, пропонувати вигідніші умови оптових і роздрібних покупців, постійно стимулювати учасників товароруку.

Вона є найважливішим елементом загальної стратегії підприємства. Вона є рішенням підприємства, пов'язані з реалізацією вироблених товарів над ринком, починаючи з формування збутових каналів, закінчуючи безпосереднім переміщенням товару споживачеві. Саме збутова стратегія є тим двигуном для підприємства, завдяки якому воно отримує прибуток.

До розробки збутової політики необхідно підходити виважено з урахуванням очікуваного результату. Вона включає етапи, починаючи від встановлення мети, закінчуючи оцінкою її ефективності. Метою стратегічного аналізу маркетингової діяльності підприємства має бути виявлення та оцінка факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вивчення змін, що впливають на показники збутової діяльності підприємства. А також, визначення її тенденцій та прогнозування змін у досліджуваному значенні — відповідно до ролі факторів зовнішнього середовища, обсяг продажів продукції як результативний показник збутової діяльності підприємства.

Література:

1. Тропов О. В. Збутова політика підприємства: сутність та складові. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 119—121.
2. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52—59.
3. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталій розвиток економіки*. 2024 № 2 (49). С. 76—82.
4. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 127—138.

5. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116—121.

6. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3 (70). С. 46—51.

7. Кучер О. В., Гофман М. О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. № 10. С. 174—178.

8. Олефіренко О. М. Теоретичні засади формування збутової політики в системі управління комерціалізацією інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 96—100.

References:

1. Tropov, O.V. (2014), "Enterprise marketing policy: essence and components", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 2, pp. 119—121.
 2. Yamkova, O.M. (2012), "The content of the formation of the marketing policy of manufacturing enterprises", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 2, pp. 52—59.
 3. Shved, V. Omel'chenko, O. and Drobakha, S. (2024), "Enterprise marketing policy and its elements", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 76—82.
 4. Terent'ieva, N.V. (2016), "Principles and functions of marketing management", *Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 127—138.
 5. Matviiets', O.V. and Koshivs'ka, M.V. (2018), "Marketing as an integral part of the economic activity of the enterprise", *Modern economics*, vol. 11, pp. 116—121.
 6. Borovyk, T.V. Majboroda, O.V. and Reshetnikova, O.V. (2023), "Improving the marketing policy of enterprises based on the interaction of marketing and logistics", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (70), pp. 46—51.
 7. Kucher, O.V. and Hofman, M.O. (2015), "Formation of the principles of marketing policy of enterprises", *Visnyk Kam'ianets'-Podil'skoho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky*, vol. 10, pp. 174—178.
 8. Olefirenko, O.M. (2017), "Theoretical principles of the formation of marketing policy in the system of management of commercialization of innovations", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 23, pp. 96—100.
- Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.*

УДК 338.43:[327.7(477):355.02]

А. І. Циплаков,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7900-1474>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.168

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ НА СТІЙКІСТЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

A. Tsyplakov,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

THE IMPACT OF INTERNATIONAL AID ON THE RESILIENCE OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR IN TIMES OF WAR

Аграрний сектор економіки України традиційно є стратегічно важливою галуззю, оскільки забезпечує вирішення питань продовольчої безпеки держави, забезпечує продукцією внутрішній та зовнішній ринки. Проте, з огляду на специфічні особливості виробництва — сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, тривалий виробничий цикл та обмеженість власних фінансових ресурсів — його стабільне функціонування потребує залучення зовнішніх джерел фінансування. За умов військової агресії ці виклики загострилися, що зробило роль міжнародної допомоги критично важливою для підтримки життєздатності аграрного сектору. Особливого значення набувають кредитні ресурси, грантові програми та технічна допомога, які сприяють не лише стабілізації виробництва, а й зміцненню стійкості аграрних підприємств у кризових обставинах. У роботі досліджено вплив міжнародної фінансової та технічної підтримки на розвиток аграрних підприємств в умовах військових викликів та запропоновано шляхи підвищення ефективності такої підтримки для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору України. Акцентовано увагу саме на банківському кредитуванні, грантовій допомозі від іноземних партнерів, розвитку нових видів кредитування під забезпечення готової продукції, розгляд нових видів інструментів для фінансування агровиробників.

The agricultural sector of the Ukrainian economy is traditionally a strategically important sector, as it ensures the solution of food security issues of the state, and provides products to the domestic and foreign markets. However, given the specific features of production — seasonality, dependence on natural and climatic conditions, a long production cycle and limited own financial resources — its stable functioning requires the involvement of external sources of financing. Under conditions of military aggression, these challenges have become more acute, which has made the role of international assistance critically important for supporting the viability of the agricultural sector.

Of particular importance are credit resources, grant programs and technical assistance, which contribute not only to the stabilization of production, but also to strengthening the resilience of agricultural enterprises in crisis circumstances. The paper examines the impact of international financial and technical support on the development of agricultural enterprises in conditions of military challenges and suggests ways to increase the effectiveness of such support to ensure the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine.

It should be emphasized that agriculture, due to the low elasticity of demand for financial resources and price instability, will always require state regulation. In countries with developed agriculture, various forms of state support for the agricultural sector have long been functioning, among which the mechanism of preferential lending occupies an important place. Therefore, the role of the state in solving the issue of financing the agricultural sector is key, and in modern conditions, preferential lending programs are of particular importance. The focus is on bank lending, grant assistance from foreign partners, the development of new types of lending to secure finished products, and consideration of new types of instruments for financing agricultural producers.

The war in Ukraine created difficulties for the agricultural sector, including the destruction of infrastructure, disruption of supply chains, loss of labor, and significant mining of agricultural land. An important role in overcoming these problems was played by public administration and financial assistance from international partners, who implemented emergency infrastructure restoration, provided financial support to farmers, and ensured the stability of food supplies.

For the successful recovery and development of the agricultural sector, it is necessary to focus on investments in innovation and modern technologies, strategic recovery planning, strengthening international cooperation, finding new mechanisms for providing credit, and encouraging partners from related industries to cooperate with the agricultural sector on mutually beneficial terms.

Ключові слова: агровиробництво, банківський кредит, державна підтримка та міжнародна підтримка, ризик.

Key words: agricultural production, bank credit, state support and international support, risk.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогодні аграрний бізнес виступає одним із ключових напрямів фінансово-економічного розвитку України та гарантування її продовольчої безпеки. За останні роки перед повномасштабним вторгненням, Україна вийшла на стабільне виробництво зернових культур в обсязі понад 60 млн тонн. За даними Продовольчої програми ООН (FAO), напередодні російського вторгнення агросектор країни надавав до 20% ВВП та понад 40% експортних надходжень.

Після початку війни, сільське господарство значно постраждало. Рослинництво зазнало значних збитків у вигляді зниження обсягів виробництва продукції у зв'язку зі зменшенням посівних площ, втрат різного виду виробничих засобів, необхідних для ведення господарської діяльності.

Відповідно до дослідження мінагрополітики спільно з УКАБ, попри те, що внаслідок повномасштабного вторгнення агросектор України зазнав прямої шкоди та збитків на суму понад 80 мільярдів доларів, роль агросектору залишається значною. У 2024 році аграрний сектор забезпечив 59,3% (24,7 млрд доларів) валютних надходжень від експорту товарів з України (рис. 1). У 2021 році цей показник становив 40,7% (27,7 млрд доларів). Водночас за останні роки частка ЄС в експорті продукції АПК не була нижчою за 50%, що вказує на критичну важливість європейського ринку не тільки для українських виробників, але і для економіки України в цілому [1].

Ефективне функціонування підприємств аграрного сектору значною мірою залежить від державної підтримки та діяльності вітчизняної банківської системи, яка, впроваджуючи різні механізми кредитування, сприяє полегшенню доступу аграріїв до фінансових ресурсів. За сучасних умов критичним чинником для підтримки стійкості аграрного сектору стала міжнародна допомога. Фінансова підтримка, гранти, кредитні програми, гуманітарна допомога аграріям та сприяння у відкритті нових експортних маршрутів дозволили частково компенсувати втрати та забезпечити продовження сільськогосподарської діяльності. Окрім фінансів, вагому роль відіграє передача технологій, насіння, добрив та техніки, що сприяє адаптації аграрного виробництва до нових реалій.

В даний момент не тільки військові дії мають негативний вплив на галузь, агровиробництво стикається з такими проблемами, як низький рівень фондоозброєності праці, високий рівень фізичного і морального зносу технічних

Динаміка експорту с/г продукції у розрізі 2021 р. - 2024 р.

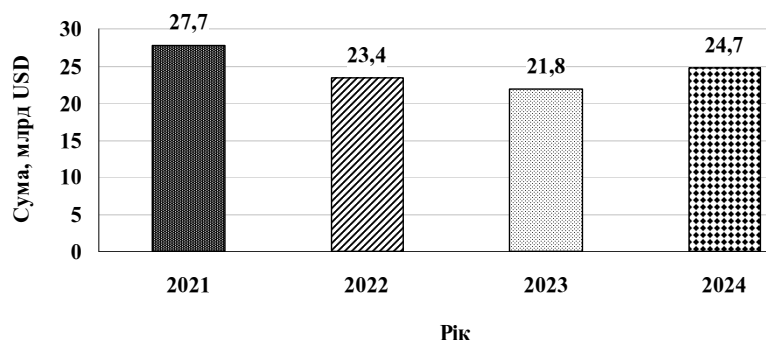


Рис. 1. Динаміка експорту с/г продукції за 2021–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [1].

Таблиця 1. 10-топ аграрних компаній за доходами у 2024 р.

Компанія	Дохід, млрд грн	Прибуток (збиток), млрд грн
ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	90,9	5,4
ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН»	43,4	-0,6
МПП ФІРМА «ЕРІДОН»	30,2	0,2
ТОВ «АТ КАРГІЛЛ»	26,1	0,7
МХП	24,9	0,2
Нібуло	20,3	-2
Лебединський насінневий завод	18,7	0,1
Вайтерра Україна	14,8	0,5
Агропросперіс Трейд	11,2	0,03
Зернопродукт МХП	10	2,6

Джерело: [6].

засобів, занижена рентабельність виробництва та дисбаланс цін на сільськогосподарську і промислову продукцію.

Усі ці чинники ускладнюють організацію фінансово-кредитних відносин в аграрному секторі. Для забезпечення стабільності агробізнесу необхідні значні обсяги інвестицій, зокрема через кредитні інструменти та державну фінансову підтримку, а також залучення міжнародних джерел фінансування, що пояснює актуальність обраної теми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних і практичних питань кредитування суб'єктів господарювання присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: А. Д. Тулуша, О. Д. Радченко, Н. Н. Внукової, О. В. Васюренка, В. А. Горемікіна, О. В. Дзюблюка, Г. Ф. Жукова, Б. С. Івасіва, О. І. Лаврушина, В. Д. Лагутіна, А. М. Мороза, В. Т. Сусіденка, М. І. Савлука, В. Хойера, М. М. Ямпольського та інших. Питання фінансової підтримки кредитування аграрних підприємств досліджувалось багатьма науковцями. Зокрема, Лупенко Ю. О. та Андрос С. В. [2] обґрунтували необхідність вдосконалення кредитної системи, адаптованої до потреб банків і сектора мікрофінансування, як най-

більш ефективного механізму кредитування малого агробізнесу. Дослідники запропонували модель прийняття рішень для комерційних банків у мікрофінансуванні аграрного виробництва. Малій О. Г., Горох О. В., Макогон В. В. систематизували чинники формування і розвитку кредитних відносин між банками і агроформуваннями [3]. Вовчак О. Д., Гальків Л. І., Демчишин М. Я. акцентували увагу на тому, що в аграрному секторі традиційні перепони на шляху активування банківського кредитування доповнюються низькою якістю застави, високою ризикованістю агробізнесу, неефективністю кредитної політики, неврахуванням специфіки галузі [4]. Попело О. В., Жаворонок А. В. запропонували алгоритм визначення ефективності використання кредитних ресурсів аграрними підприємствами [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є: проаналізувати стан кредитування підприємств аграрного сектору України, обґрунтувати дієві інструменти фінансової підтримки аграрної сфери, а також оцінити рівень їхньої достатності та ефективності, дослідити вплив міжнародної фінансової та технічної допомоги аграрному сектору України в умовах війни, визначити її роль у забезпеченні стабільності виробничої діяльності та відновленні аграрної галузі економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 2024 році доходи українського аграрного бізнесу зросли на третину, а прибутки — майже вдвічі. Загальний виторг галузі склав 1,3 трлн грн, тоді як прибуток зріс до 127 млрд. грн порівняно з 74 млрд. грн у попередньому році. Спільною рисою лідерів за прибутковістю є активне впровадження сучасних аграрних технологій, що потребує інвестицій у кваліфіковані кадри, новітню техніку та агрохімію. Державна підтримка через портфельні гарантії також стимулювала залучення кредитних ресурсів для розвитку агровиробництва, що дозволило агрокомпаніям модернізуватися, підвищити продуктивність і, як наслідок, збільшити доходи й прибутки. З географічної точки зору більшість найприбутковіших агрокомпаній (табл. 1) розташовані на Поділлі: чотири з десяти компаній мають свої виробничі потужності у Хмельницькій області. На другому місці — компанії з Вінницької та Черкаської областей [6].

Вітчизняний і зарубіжний досвід свідчить про те, що фінансова діяльність суб'єктів аграр-

ного бізнесу має свої особливості, що обумовлює необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема банківських кредитів. Сезонний характер діяльності, тривалий виробничий цикл, специфічне формування витрат і запасів, а також часовий розрив між реалізацією продукції та надходженням виручки створюють умови для виникнення дефіциту обігових коштів. Відтак виникає потреба у залученні банківських кредитів, які сприяють розширенню масштабів господарської діяльності, підвищенню ефективності використання власних фінансових ресурсів та прискоренню оновлення основних засобів.

В умовах ринкової економіки, як показує українська практика, аграрні підприємства мають обмежений доступ до власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного розширеного відтворення. У зв'язку з цим в умовах війни стабілізація аграрного сектору можлива лише за умови активного державного втручання та підтримки.

Варто зазначити, що сільське господарство через низьку еластичність попиту на фінансові ресурси та нестабільність цін завжди потребуватиме державного регулювання. У країнах із розвиненим сільським господарством давно функціонують різні форми державної підтримки аграрного сектору, серед яких важливе місце займає механізм пільгового кредитування. Відтак роль держави у вирішенні питання фінансування аграрної сфери є ключовою, а в сучасних умовах особливого значення набувають саме програми пільгового кредитування [7].

Україна почала запроваджувати механізми пільгового кредитування для аграріїв з 2000 року, паралельно проводячи аграрну реформу. Було введено механізм державної кредитної підтримки шляхом здешевлення кредитів, що було закріплено Постановою Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2000 р. № 398 [8]. В основу цього нормативного акту було покладено принцип державного сприяння аграріям через часткову компенсацію відсоткових ставок за банківськими кредитами. Часткове здешевлення кредитів сприяло активізації кредитної діяльності в аграрному секторі та стимулювало аграріїв до залучення позикових коштів.

Зараз кредитування в основному здійснюється за підтримки державних та міжнародних програм. Національний банк долучився до ініціативи щодо розширення програм державної підтримки, зокрема "Доступні кредити 5-7-9", додатково замість частки забезпечення з'я-

вилась можливість використати гарантію ЄБРР та гарантії кабінету Міністрів України. Відтепер будь-яке діюче підприємство, а також сільгоспвиробники для проведення посівної кампанії зможуть отримати пільгове кредитування під 0% річних на період воєнного стану [9]. Після його завершення відсоткова ставка для позичальників становитиме 5%.

Протягом війни відбулися зміни з приводу кредитування всіх суб'єктів господарювання у розрізі процентної ставки. В залежності від розміру бізнесу процентна ставка може сягати: 5% річних — для мікро та малого бізнесу, якщо протягом першого кварталу з дати укладання кредитного договору створено не менше двох нових робочих місць та збережено робочі місця на рівні не менше звітного кварталу. 7% річних — для мікро та малого бізнесу без необхідності найму працівників. 9% річних — для середнього бізнесу. Збільшення процентних ставок пов'язане з метою оптимізації витрат по відшкодуванню пільгових процентних ставок через тимчасову зупинку фінансової підтримки від США.

Після розпорядження Державного департаменту США щодо зупинки програм допомоги іншим країнам на 90 днів Американська агенція з міжнародного розвитку (USAID) в Україні отримала наказ припинити всі проекти та видатки на них. У липні 2022 року Сполучені Штати через USAID започаткували Ініціативу стійкості сільського господарства — AGRI-Україна. Мета програми — підтримати українське агровиробництво та експорт, а також сприяти зменшенню глобальної продовольчої кризи, загостреної війною Росії проти України.

У 2022 році USAID виділило \$100 млн, а також залучило додаткові \$250 млн від приватного сектору, донорів та інших фондів, сформувавши загальний бюджет у \$350 млн. У липні 2023 року USAID довело загальний обсяг інвестицій до \$850 млн.

Станом на липень 2024 року залучено понад \$510 млн від приватного сектору та донорів. З моменту запуску AGRI-Україна надала допомогу понад 15 тис. фермерам, що становить 34% від усіх зареєстрованих агровиробників у країні.

Підтримка включала фінансування, забезпечення насінням, добривами, ЗЗР та обладнанням для зберігання врожаю. У жовтні 2024 року USAID розширило AGRI-Україна, залучивши майже \$1,75 млрд додаткових інвестицій через партнерства з 9 новими організаціями, серед яких "Астарта", BEST Leasing, "Креді Агріколь

Таблиця 2. Допомога агросектору України через програму USAID

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Залучено протягом року, млн USD	350	500	1750
Залучено накопичувально з 07.2022 р., млн USD	350	850	2 260

Джерело: [10].

Банк", DFC, IMK, OTP Bank тощо. Це збільшило загальну суму інвестицій, залучених через ініціативу, до понад \$2,26 млрд. Таким чином, на кожен долар, інвестований США, було отримано в середньому \$6,45 від інших джерел.

Міжнародна допомога USAID необхідна для компенсації відсотків за кредитами 5-7-9. Також USAID надавало інші види допомоги, зокрема у вигляді посівних матеріалів, добрив тощо [10].

Міжнародна допомога USAID сприяла реалізації у 2024 році товарного кредитування. У 2024 році USAID АГРО підтримала 1,2 тис. українських агровиробників, які за допомогою різних фінансових інструментів змогли отримати понад 1,14 млрд грн. Зокрема, товарні кредити на придбання насіння, добрив і ЗЗР із відстрочкою оплати до збору врожаю аграрії отримали від семи партнерських організацій — "Адама Україна", Ukravit, "Захід Агробізнес", Makosh, "Агроресурс", "Хімагро", "Агро Арена". Розраховуватися за кредитом аграрії могли і грошима, і зерном. При цьому тверда застава в більшості випадків не була потрібна. Показники допомоги агросектору України через програму USAID наведені в табл. 2.

Ключові результати допомоги українському агросектору від USAID станом на червень 2024 року:

— Забезпечено добривами майже 14 000 фермерів — що становить приблизно 32 % загальної кількості зареєстрованих фермерів. Що сприяло виробництву понад 2 млн тонн сільськогосподарських культур протягом сезону 2023/2024.

— Забезпечено зберігання 2 млн тонн зерна, що допомогло понад 1300 фермерам заощадити зернової продукції на суму понад 300 мільйонів доларів США.

— Пільгові кредити та гранти для близько 2800 сільськогосподарських підприємств на загальну суму понад 146 мільйонів доларів США, що еквівалентно майже 6 % непогашеної суми кредитів, залучених українськими аграріями станом на 1 травня 2024 року.

— Обладнання, яке USAID надав багатьом бенефіціарам AGRI-Ukraine, збільшило їхні загальні потужності з перевалки зерна, в тому числі на експорт, приблизно на 2,7 млн тонн на рік станом на травень 2024 року.

— Загалом 2728 фермерів отримали насіння кукурудзи та олійних культур від AGRI-Ukraine у 2023—2024 роках, з очікуваним виробництвом понад 430 000 тонн культури, що мало принести українським аграріям понад 90 мільйонів доларів доходу.

Наразі більшість програм USAID в Україні призупиненою. Організації, які отримували підтримку від USAID, можуть зіткнутися з фінансовими труднощами через тимчасове припинення допомоги.

Уряд України намагається компенсувати втрату фінансування, зокрема шляхом залучення альтернативних джерел підтримки для критично важливих програм.

Загалом, програми USAID для аграріїв допомагають Україні не лише підтримувати стабільний розвиток сільського господарства, але й значно підвищувати ефективність виробництва, що має важливе значення для економіки країни. Припинення таких програм може негативно позначитись на розвитку агросектору, особливо для дрібних фермерів, які часто мають обмежений доступ до інших джерел фінансування та технічної допомоги.

Однак, варто зазначити, що пряма бюджетна підтримка через Світовий банк не була припинена. Цей напрям фінансування продовжує діяти, хоча й з обмеженнями.

Фінансування аграрних виробників за Програмою "Доступні кредити 5-7-9" у 2024—2025 роках здійснюється додатково за підтримки Світового банку. У звіті, оприлюдненому у травні 2024 року, Світовий банк зазначив, що банківське кредитування стало головним джерелом фінансування аграрної галузі в умовах російської агресії проти України. До початку повномасштабного вторгнення частка банківських кредитів у покритті потреб аграріїв в обіговому капіталі становила лише 20%, тоді як основним джерелом фінансування були власні кошти та прибуток фермерів. Після початку війни постачальники припинили надання ресурсів у кредит, а власний капітал і прибутки аграріїв були фактично вичерпані. За підсумками роботи у 2022—2023 роках більшість фермерських господарств залишилися без прибутків, або мали їх на мінімальному рівні. А прогноз на 2024 рік демонструє незначне поліпшення лише в сегменті олійних культур.

Таблиця 3. Обсяг і структура кредитного портфеля у розрізі видів економічної діяльності

Галузь	Кредитний портфель, млн грн	Кількість кредитів	Структура кредитного портфеля, %
Сільське господарство	26 843	4 351	35,74
Торгівля	20 548	9 429	27,36
Промисловість	20 017	4 116	26,65
Транспорт, складське господарство	2 661	1 238	3,54
Будівництво	1 846	634	2,46
Тимчасове розміщування й організація харчування	596	710	0,79
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	502	286	0,67
Інші	2 100	3 070	2,80

Джерело: [11].

Наразі державна підтримка за програмою "доступні кредити 5-7-9" надається через Фонд розвитку підприємництва, в межах отриманих Фондом коштів.

Підтримка реалізується у вигляді:

1) часткової компенсації Фондом процентних ставок за кредитами суб'єктам малого, у тому числі мікропідприємництва, та середнього підприємництва (далі — ММСП).

2) надання Фондом гарантій Уповноваженим банкам на забезпечення виконання зобов'язань за кредитами, наданими ММСП.

Станом на 1 березня 2025 року 31 банк-кредитор обслуговує 21 734 кредити на 75,1 млрд гривень. Зобов'язання за основним боргом, що частково забезпечені державними гарантіями на портфельній основі, становили близько 32,6 млрд гривень. Це 63 % від загального ліміту наданих гарантій (51,7 млрд гривень) [11]. Проаналізуємо обсяг і структуру кредитного портфеля за видами економічної діяльності (табл. 3) та стан залучення кредитних коштів агроклієнтами у розрізі банків за 2024 рік (табл. 4).

За даними табл. 3—4 можна зробити такі висновки: найбільше агроклієнтів обслуговує ПриватБанк — 3 823 клієнти; найбільший обсяг кредитування при цьому має Креді Агріколь Банк — понад 16,8 млрд грн, хоча клієнтів у нього всього 323. Райффайзен Банк також має великий обсяг кредитування — 14,8 млрд грн при 2 199 клієнтах. Найменше клієнтів у Банку Південний — 65 клієнтів, але обсяг кредитуван-

Таблиця 4. Стан залучення кредитних коштів агроклієнтами у розрізі банків за 2024 р.

Банк	Кількість клієнтів	Обсяг кредитування, тис. грн
АТ КБ "ПриватБанк"	3 823	11 490 670,89
АТ "ОщадБанк"	2 818	10 611 366,25
АТ "Райффайзен Банк"	2 199	14 820 145,00
АТ "ПрокредитБанк"	1 109	9 372 229,01
АТ АБ "УкрГазБанк"	586	3 720 728,63
АТ "ПУМБ"	530	6 261 400,67
АТ "Креді Агріколь"	323	16 806 666,78
АТ "ОТП Банк"	322	6 383 469,88
АТ АКБ "Львів"	312	1 682 866
АТ "Кредобанк"	174	1 249 686,93
АТ "УкрексімБанк"	166	6 188 525,00
АТ "Банк Кредит Дніпро"	164	1 497 285,53
АТ "Агропросперіс Банк"	125	906 102,89
АТ "Банк Восток"	68	1 688 362,00
АТ АБ "Південний"	65	6 039 460,18

Джерело: [10].

ня високий — понад 6 млрд. грн Креді Агріколь Банк має дуже високу середню суму кредиту на одного клієнта (понад 52 млн грн на клієнта). У ПриватБанку середня сума кредиту на одного агроклієнта значно менша (близько 3 млн грн на клієнта).

За видами економічної діяльності найбільше кредитів, частково забезпечених державними гарантіями на портфельній основі, обслуговуються у таких сферах: сільське господарство — 4 351 кредит на загальну суму 26,8 млрд. грн Виходячи з цього, можна зробити висновок, що держава через механізм портфельних гарантій найбільше підтримує агросектор, оскільки сільське господарство є ключовою галуззю національної економіки, що забезпечує продовольчу, економічну, екологічну та енергетичну безпеку на макрорівні, сприяє розвитку суміжних галузей та формує основу для сталого розвитку.

Проте, згідно аналізу Світового банку по агросектору України, нестача фінансування оцінюється у 21 мільярд доларів США, що створює суттєву загрозу для світової продовольчої безпеки. В цьому напрямку і повинна працювати держава. Для активізації фінансування аграрних підприємств доцільним є створення умов для зниження кредитних ставок, удосконалення механізмів часткового гарантування зобов'язань позичальників, розширення державних програм підтримки, а також стимулювання використання партнерських програм із постачальниками техніки, насіння та агрохімії. Поширення таких програм сприяє спрощенню доступу до фінансових ресурсів та підвищенню інвестиційної активності у сфері агровиробництва. Оскільки традиційно одним із основних стримуючих чинників розвитку банківського кредитування аграрних підприємств є висока вартість кредитних ресурсів та жорсткі вимоги до забезпечення, обсяг якого часто недостатній для повного покриття кредитних зобов'язань позичальників, пропонується розглянути нові формати кредитування.

Завдяки співпраці компанії "ФІНТЕХ ПРО" та Програми USAID АГРО, готується до запуску онлайн-платформа AgroAppPRO, яка поєднує агропостачальників із фінансовими установами і розширить доступ агровиробників до товарного кредитування. Ця новина збігається з періодом запуску, з січня 2025 року, інструменту кредитування сільськогосподарських виробників — Аграрні Ноти.

Аграрні ноти використовуються як інструмент залучення грошових коштів у сільське господарство України та/або для здійснення роз-

рахунків за чинними договорами. Предметом Аграрної ноти, може бути сільськогосподарська продукція. Боржник за Аграрною нотою — особа, яка видала аграрну ноту, що посвідчує її зобов'язання здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти відповідно до умов, визначених у такій аграрній ноті. Право видавати аграрні ноти (бути Боржником) мають особи, яким належить право власності на земельну ділянку сільськогосподарського призначення або право користування такою земельною ділянкою для виробництва сільськогосподарської продукції [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аграрний сектор відіграє визначальну роль в економіці України, сприяючи забезпеченню продовольчої безпеки, надходженню валютних ресурсів та створенню робочих місць. Кредитування аграрних підприємств залишається складним та високоризикованим процесом. Аналіз свідчить, що сучасна українська економіка має у своєму розпорядженні різноманітні механізми державної фінансової підтримки суб'єктів аграрного бізнесу, проте їх застосування потребує подальшого вдосконалення.

Війна в Україні створила труднощі для аграрного сектору, серед яких — руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, втрата робочої сили та замінування значної кількості сільськогосподарських земель. Важливу роль у подоланні цих проблем відіграло державне управління та фінансова допомога міжнародних партнерів, які реалізовували аварійне відновлення інфраструктури, надавали фінансову підтримку фермерам і забезпечували стабільність продовольчих поставок.

Для успішного відновлення та розвитку аграрного сектору необхідно сконцентруватися на інвестиціях у інновації та сучасні технології, стратегічному плануванні відновлення, зміцненні міжнародної співпраці, пошуку нових механізмів надання кредитування, стимулюванні партнерів суміжних галузей для співпраці з агросектором на взаємовигідних умовах.

Література:

1. Аутлук українського аграрного ринку. Український клуб аграрного бізнесу. 2025. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (дата звернення 26.04.2025).

2. Лупенко Ю. О., Андрос С. В. Моделювання кредитної системи в умовах взаємодії банківського сектора з мікрофінансовими органі-

заціями для фінансової підтримки агробізнесу. Облік і фінанси. 2020. № 2 (88). С. 74—80.

3. Малій О. Г., Горох О. В., Макогон В. В. Аграрний сектор України: проблеми кредитування в умовах воєнних ризиків. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_18_2025 (дата звернення 27.04.2025).

4. Вовчак О. Д., Гальків Л. І., Демчишин М. Я. Стан і проблеми розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 3. № 26. С. 29-37.

5. Попело О. В., Жаворонок А. В. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4 (40). С. 212—222.

6. Сайт "LIGA.net". Бізнес. URL: <https://biz.liga.net/ua> (дата звернення 27.04.2025).

7. Алескерова Ю. В. Державне регулювання фінансових процесів в агропромисловому комплексі. Причорноморські економічні студії. 2016. № 11. С. 209—214.

8. Про додаткові заходи щодо кредитування комплексу сільськогосподарських робіт. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2000 № 398. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення 27.04.2025).

9. Фурман В. Як НБУ підтримує кредитування під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/31/684979/> (дата звернення 27.04.2025).

10. Головний сайт про агробізнес "Латифундист". Огляд ринків. URL: <https://latifundist.com/market-review> (дата звернення 27.04.2025).

11. У лютому підприємці отримали 791 кредит на 2,8 млрд грн, гарантованих державою на портфельній основі. Сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_liutomupidpriiemtsi_otrimali_791_kredit_na_28_mlrd_grn_garantovanikh_derzhavoiu_na_portfelanii_osnovi-5071 (дата звернення 27.04.2025).

12. Про аграрні ноти. Закон України від 22.02.2024 № 3586-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text> (дата звернення 27.04.2025).

References:

1. Ukrainian agribusiness club (2025), "Outlook for Ukrainian agricultural market", available at: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (Accessed 26 April 2025).

2. Lupenko, Yu. and Andros, S. (2020), "Modeling the credit system in the conditions of interaction of the banking sector with microfinance organizations for financial support of agricultural business", Accounting and Finance, vol. 2 (88), pp. 74—80.

3. Maliy, O., Horokh, O. and Makohon. V. (2025), "Agricultural sector of Ukraine: problems of creditation in conditions of military risks", Problems of Modern Transformations. Series: economics and management, [Online], vol. 18, available at: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_18_2025 (Accessed 27 April 2025).

4. Vovchak, O., Halkiv, L. and Demchyshyn, M. (2018), "The condition and problems of Ukraine's agricultural enterprises banking crediting development", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 3, issue 26, pp. 29—37.

5. Popelo, O. and Zhavoronok, A. (2024), "Current trends of financial and credit security of agricultural enterprises in Ukraine", Problems and prospects of economics and management, vol. 4 (40), pp. 212—222.

6. LIGA.net (2025), "Business", available at: <https://biz.liga.net/ua> (Accessed 27 April 2025).

7. Alekserova, Yu. (2016), "State regulation of financial processes agroindustrial complex", Black sea economic studies, vol. 11, pp. 209—214.

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), "On additional measures for lending to a complex of agricultural works", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398-2000-%D0%BF#Text> (Accessed 27 April 2025).

9. Furman, V. (2022), "How the NBU supports lending during wartime", Economic truth, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/31/684979/> (Accessed 27 April 2025).

10. Major agribusiness website (2025), "Market review", [Online], available at: <https://latifundist.com/market-review> (Accessed 27 April 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "In February, entrepreneurs received 791 loans worth UAH 2.8 billion guaranteed by the state on a portfolio basis", available at: https://mof.gov.ua/en/news/minfin_u_liutomu_pidpriiemtsi_otrimali_791_kredit_na_28_mlrd_grn_garantovanikh_derzhavoiu_na_portfelanii_osnovi-5071 (Accessed 27 April 2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "About agricultural notes", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text> (Accessed 27 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

УДК 330.3:656.2

О. В. Залеський,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4737-3703>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.176

ЦИФРОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

O. Zaleskyi,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4737-3703>

DIGITAL MANAGEMENT AT TRANSPORT ENTERPRISES

У статті автором досліджено зміни які відбуваються на підприємствах в умовах глобальних цифрових трансформацій, в тому числі на транспортних підприємствах. Такі зміни необхідні для того щоб підприємства залишалися стабільними, надавали якісні послуги та успішно працювали на ринку в умовах постійної невизначеності та ризиків. Досліджено основні чинники переходу до цифрового управління на підприємствах транспорту, які впливають на ефективність роботи галузі.

Обґрунтовано, що перехід до цифрового управління є логічною основою для формування розумних транспортних підприємств — організацій нового формату, які за допомогою цифрових технологій самостійно збирають, обробляють дані та оперативно приймають управлінські рішення, щоб швидко реагувати на зміни ринку.

Сформовано стратегічні переваги переходу до концепції "розумного підприємства" у транспортній галузі, до них відносяться: зниження експлуатаційних витрат, підвищення безпеки транспортних операцій, покращення якості сервісу та клієнтоорієнтованості, забезпечення прозорості операційної діяльності, зміцнення позицій на ринку.

Зазначені напрями розвитку цифровізації сприятимуть підвищенню ефективності роботи залізничних перевезень, інтеграція цифрових систем управління сприяє формуванню стратегії направленої на клієнта, що дозволяє краще задовольняти потреби споживачів і підвищувати рівень сервісу.

In the article, the author examines the changes that are taking place in enterprises in the context of global digital transformation, including transport enterprises. Such changes are necessary for enterprises to remain stable, provide quality services and successfully operate in the market under conditions of constant uncertainty and risks. The main factors of the transition to digital management at transport enterprises that affect the efficiency of the industry are investigated, namely, the speed of decision-making, staff incentives, increased traffic safety, increased competitiveness of the enterprise, increased traffic safety, effective control, and rapid processing of large amounts of data. It is substantiated that the transition to digital management is a logical basis for the formation of smart transport enterprises — organisations of a new format that use digital technologies to independently collect, process data and make management decisions promptly in order to respond quickly to market changes.

It is established that digital governance and smart enterprises are not only a new reality of digital transformation, but also a necessity for a different form of existence of our country's transport system, safer, more efficient and better quality transport services in the digital economy.

The strategic advantages of the transition to the concept of a 'smart enterprise' in the transport industry have been identified, including: reducing operating costs, improving the safety of transport operations, improving the quality of service and customer focus, ensuring transparency of operations, and strengthening market positions.

These areas of digitalisation will help to improve the efficiency of rail transport operations, while the integration of digital management systems contributes to the formation of a customer-focused strategy that allows for better customer satisfaction and higher service levels. Digital transformation makes enterprises more flexible and adaptive to changes in the market environment, which is especially important in an unstable and highly competitive environment.

Ключові слова: цифрові трансформації, транспортні підприємства, цифрове управління, стратегічні переваги, концепція "розумного підприємства".

Key words: digital transformation, transport enterprises, digital management, strategic advantages, the concept of a 'smart enterprise'.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобальної цифровізації світова економіка зазнає значних трансформацій. Ці зміни не минули й транспортну галузь, яка є одним із ключових елементів економічної інфраструктури будь-якої країни.

Сучасні підприємства транспорту стикаються з необхідністю оперативного прийняття рішень, ефективного управління логістичними процесами, забезпечення безпеки перевезень та оптимізації використання ресурсів. Саме тому впровадження цифрових технологій в управління стає не просто тенденцією, а обов'язковою умовою для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку транспортних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У останніх наукових публікаціях все частіше досліджуються питання цифрового управління, цифрової трансформації підприємств, інструментів діджитал менеджменту. Серед українських вчених даному питанню присвячені роботи таких вчених: А. І. Демченко, В. П. Бондаренко [2], М. В. Семикіна, І. С. Ярошенко [3], І. Цмоць, Г. Назаркевич [5], С. В. Ковальчук, В. С. Пономаренко [6], Т.Ю. Чаркіна, В.О. Задоя [7] та інші. Але питання цифрового управління транспортними підприємствами потребує значної уваги та додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження основних чинників переходу до цифрового управління на підприємствах транспорту та формування головних переваг переходу до концепції "розумного підприємства" у транспортній галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світова економіка стрімко трансформується під впливом цифрових технологій. Поява нових інструментів для обробки даних, автоматизації процесів, віддаленого моніторингу й аналітики кардинально змінює підходи до управління підприємствами, зокрема й у транспортній галузі.

Особливо актуальним є цифрове управління для транспортної галузі в умовах високої динамічності та складності логістичних ланцюгів, інтеграції з глобальними перевізниками та необхідності забезпечення екологічної безпеки. Використання цифрових технологій дозволяє транспортним підприємствам не тільки адаптуватися до нових ринкових викликів, а й розробляти інноваційні бізнес-моделі, засновані на аналітиці, прогнозуванні та автоматизації.

Цифрове управління — це використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих програмних рішень, великих даних, інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту для вдосконалення процесів управління, моніторингу та контролю діяльності підприємства. Завдяки цифровим рішенням підприємства транспорту можуть оперативно реагувати на зміни ринку, автоматизувати рутинні операції, знизити витрати, підвищити якість сервісу та забезпечити прозорість управлінських процесів [1].

Саме зараз перехід до цифрового управління стає нагальною необхідністю через кілька ключових причин (Рис. 1).

Основні чинники переходу до цифрового управління на транспорті:

1. Швидкість прийняття рішень.

В умовах динамічного розвитку транспортної галузі та високої конкуренції оперативність прийняття рішень набуває стратегічного значення. Цифрові системи управління забезпечують доступ до актуальної, повної та достовірної інформації в реальному часі, що дозволяє скоротити часові затрати на аналіз ситуації,

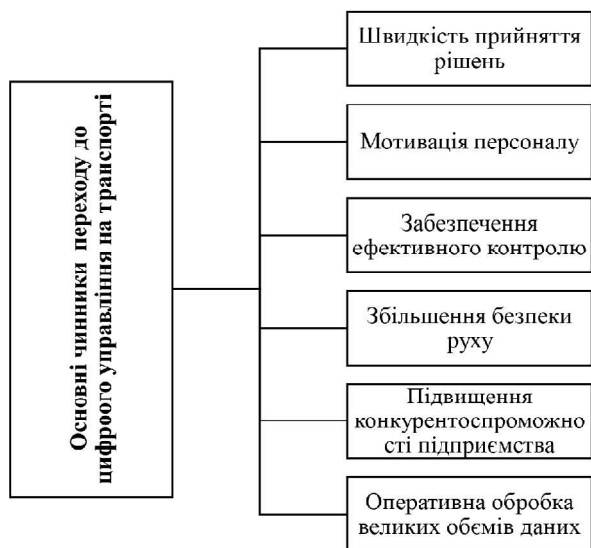


Рис. 1. Основні чинники переходу до цифрового управління на транспорті

Джерело: сформовано автором на основі джерела [2, 3].

прогнозування наслідків та вибір оптимальних управлінських дій.

Автоматизація збору, обробки та візуалізації даних значно знижує ризик помилок, спричинених людським фактором, та сприяє ухваленню рішень на основі об'єктивних показників і аналітичних моделей. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність функціонування транспортних підприємств, оперативно реагувати на зміни ринкових умов, технічного стану об'єктів чи логістичних викликів.

2. Мотивація персоналу

Одним із важливих чинників переходу до цифрового управління в транспортній сфері є підвищення мотивації персоналу до ефективної та якісної роботи. Впровадження цифрових технологій змінює характер трудової діяльності, знижуючи рутинне навантаження на працівників та сприяючи розвитку їх цифрових компетенцій.

Автоматизація та цифровізація процесів створюють умови для більш прозорого контролю за виконанням завдань, а також для об'єктивної оцінки результатів праці. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити довіру між працівниками та керівництвом, стимулює відповідальність, дисципліну та прагнення до підвищення кваліфікації.

Цифрові системи також сприяють формуванню культури безперервного професійного розвитку персоналу, що є важливим для стабільного функціонування транспортного підприємства в умовах сучасних ринкових і технологічних змін.

3. Забезпечення ефективного контролю.

В умовах зростання складності транспортних систем та логістичних процесів забезпечен-

ня ефективного контролю діяльності підприємства стає однією з ключових передумов для його стабільного розвитку. Цифрові системи управління дозволяють здійснювати комплексний моніторинг виробничих, економічних і технічних показників у реальному часі, що значно підвищує прозорість усіх бізнес-процесів.

4. Збільшення безпеки руху.

Цифрові системи моніторингу, на прикладі залізничного транспорту, забезпечують оперативне відстеження технічного стану локомотивів, вагонів, елементів колійної інфраструктури та систем сигналізації в режимі реального часу. Використання таких технологій дозволяє мінімізувати вплив людського фактора на процес експлуатації та значно знижує ризики виникнення аварійних ситуацій.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні у ринкових умовах конкуренція між транспортними підприємствами зумовлює необхідність постійного вдосконалення якості обслуговування, надійності логістичних схем та економічної ефективності перевезень. Впровадження цифрових систем управління стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності транспортних компаній.

Цифрові технології дозволяють оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін ринку, скорочувати час виконання замовлень, оптимізувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Завдяки використанню аналітичних платформ і систем прогнозування підприємства отримують можливість швидше реагувати на потреби ринку, розширювати спектр послуг та забезпечувати стабільність свого позиціонування в умовах жорсткої конкуренції з іншими видами транспорту.

Одним із прикладів практичного впровадження цифрових технологій у залізничному транспорті є мобільний додаток "Укрзалізниця", який забезпечує автоматизовану взаємодію між перевізником та пасажиром, рис. 2.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про стійку тенденцію до зростання відсотка залізничних квитків, придбаних через онлайн-сервіси в Україні. У 2021 році частка електронних продажів становила 68%, що вже демонструвало значний рівень довіри пасажирів до цифрових каналів придбання квитків.

У 2022 році цей показник зріс до 73%, що свідчить про посилення цифровізації сервісів, зумовлене як адаптацією населення до онлайн-інструментів, так і розвитком електронної інфраструктури залізничних підприємств.

У 2023 році частка квитків, придбаних онлайн, досягла 80%, що є свідченням подальшої

автоматизації процесів продажу та підвищення зручності електронних сервісів для користувачів.

У 2024 році показник сягнув 86%, що свідчить про поступову трансформацію ринку на користь цифрових рішень та підтверджує ефективність впровадження систем електронного обслуговування на підприємствах залізничного транспорту.

Загалом, протягом аналізованого періоду відбулося зростання показника на 18 відсоткових пунктів, що демонструє позитивну динаміку цифровізації

Цей цифровий сервіс надає можливість у реальному часі здійснювати пошук маршрутів, бронювання та купівлю квитків, перегляд графіків руху, відстеження статусу поїздів, а також отримувати актуальну інформацію про затримки чи зміни в маршрутах.

Використання подібних мобільних додатків сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, скорочує часові витрати на операції з квитками, зменшує навантаження на касові пункти та сприяє формуванню цифрової екосистеми залізничного транспорту. Окрім цього, зібрані через додаток дані можуть використовуватися для аналітики пасажиропотоку та оптимізації управлінських рішень.

Одним із прикладів цифровізації у сфері автомобільних міських перевезень є сервіс Eway — мобільний додаток для планування маршрутів громадського транспорту. Додаток охоплює понад 73 міст України, зокрема Київ, Львів, Харків, Дніпро та Одесу. Сервіс забезпечує пасажирам доступ до актуальної інформації про розклад і рух транспортних засобів у реальному часі, що дозволяє оптимізувати вибір маршрутів, скорочувати час очікування та підвищувати ефективність поїздок. Окрім зручності для користувачів, Eway сприяє підвищенню якості управління транспортними системами завдяки аналітиці завантаженості маршрутів, оптимізації графіків руху та раціоналізації використання ресурсів.

6. Оперативна обробка великих об'ємів даних.

Сучасні транспортні підприємства щоденно генерують значні обсяги інформації, що охоплює розклади руху, дані про місцезнаходження транспортних засобів, технічні параметри обладнання, вантажні накладні та іншу супровідну документацію. Ефективна обробка таких масивів даних можлива виключно за допомогою цифрових систем, які забезпечують їх оперативну структурування, аналіз та візуалізацію.

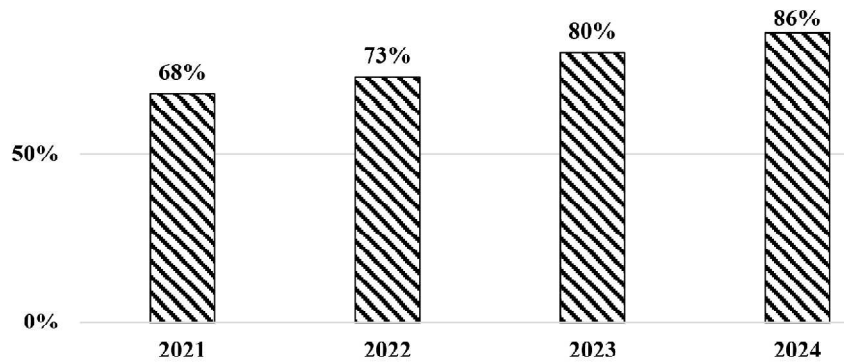


Рис. 2. Динаміка зміни відсотка придбаних залізничних квитків онлайн у 2021–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [4].

Використання автоматизованих аналітичних інструментів дозволяє надавати управлінському персоналу актуальні звіти, що сприяє прийняттю обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень.

Перехід до цифрового управління є логічною основою для формування розумних транспортних підприємств — інноваційних організацій, які використовують цифрові технології для самостійного збору, обробки й аналізу даних, оперативного прийняття рішень і гнучкого реагування на зміни ринку.

Смарт-підприємство, чи розумне підприємство [5] — це новий управлінський підхід, для використання нових технологій розвитку бізнесу компанії.

Розумне підприємство базується на інтеграції кіберфізичних систем, автоматизації ключових бізнес-процесів, а також широкому застосуванні цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, партнерами та державними органами.

Перехід транспортних підприємств до моделі розумного підприємства (Smart Enterprise) відкриває широкі можливості для підвищення ефективності операційної діяльності, забезпечення стабільності роботи та створення конкурентних переваг на ринку. Головними перевагами такого переходу є, рис. 3:

1. Автоматизація управлінських і виробничих процесів

Впровадження систем цифрового моніторингу та контролю дозволяє підприємству забезпечувати безперервний збір, обробку й аналіз операційних даних у реальному часі. Це сприяє більш точному прогнозуванню попиту, плануванню завантаження транспортних засобів, ефективному використанню матеріальних і людських ресурсів.

2. Зменшення витрат

Інтелектуальні системи прогнозування обслуговування транспорту, енергозбереження



Рис. 3. Головні переваги переходу до концепції "розумного підприємства" у транспортній галузі

Джерело: сформовано автором на основі джерела [5, 6].

та аналітики забезпечують економію ресурсів і знижують експлуатаційні витрати. Однією з ключових переваг переходу на модель розумного підприємства у транспортній галузі є суттєве скорочення експлуатаційних витрат завдяки застосуванню інтелектуальних цифрових систем. Використання аналітичних платформ для збору та обробки великих масивів даних дозволяє здійснювати прогнозування технічного обслуговування транспортних засобів на основі реального стану вузлів і агрегатів, а не за фіксованим календарним планом.

Цей підхід сприяє оптимізації витрат на ремонтні роботи та запасні частини, оскільки технічне втручання виконується лише у разі об'єктивної потреби, що зменшує кількість аварійних простоїв та продовжує життєвий цикл транспортних засобів.

3. Впровадження концепції розумного підприємства у транспортній галузі значно підвищує рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Використання сучасних цифрових інструментів та автоматизованих систем дозволяє підприємствам забезпечувати більш високу якість послуг, що безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та їхню лояльність.

Розумні підприємства мають змогу здійснювати гнучке налаштування транспортних послуг відповідно до актуальних запитів ринку завдяки доступу до реальних даних і аналітичних прогнозів. Це дозволяє оптимізувати графіки руху, маршрути, тарифи, формати обслуговування, а також швидко впроваджувати нові сервіси для клієнтів, орієнтуючись на потреби цільової аудиторії.

4. Запровадження концепції розумного підприємства у транспортній галузі забезпечує

суттєве покращення якості сервісу та рівня комфорту для споживачів транспортних послуг.

Цифрові сервіси розумного підприємства дозволяють клієнтам:

- здійснювати онлайн-бронювання і купівлю квитків безпосередньо мобільних пристроїв;

- відслідковувати розклад та зміни в русі транспорту в режимі реального часу;

- отримувати автоматизовані повідомлення про затримки, зміни маршрутів чи спеціальні пропозиції.

Крім того, розумні під-

приємства впроваджують системи електронного квитка, що мінімізує необхідність фізичних контактів та зменшує час обслуговування пасажирів. Такі рішення особливо актуальні в умовах підвищених вимог до гігієни, безпеки та персоналізації послуг.

Інтеграція систем інтернету речей (IoT) та аналізу даних дозволяє підприємствам також контролювати комфортні умови в салонах транспортних засобів, зокрема:

- регулювання температури та вологості повітря,

- контроль чистоти,

- автоматизоване інформування пасажирів на борту про зупинки, пересадки чи стан маршруту.

Такий підхід формує новий стандарт клієнтоорієнтованості, коли увага зосереджена не тільки на перевезенні як процесі, а на комфорті, зручності й довірі споживача.

5. Впровадження розумного підприємства забезпечує високий рівень прозорості бізнес-процесів завдяки інтеграції цифрових систем моніторингу, аналітики та автоматизації управління. Постійний доступ до актуальних даних у режимі реального часу сприяє підвищенню точності управлінських рішень, мінімізації людського фактору та забезпеченню відкритої взаємодії між усіма учасниками логістичних та операційних процесів. Такий підхід зміцнює довіру клієнтів і партнерів, а також сприяє ефективному контролю витрат і якості послуг. Наприклад, АТ "Укрзалізниця" запровадила електронний документообіг для вантажних перевезень, що забезпечує відкритий контроль за кожним етапом транспортування — від формування заявки до доставки вантажу, мінімізую-

чи ризики затримок, людських помилок і несанкціонованих втручань у процес.

6. Безпека.

Використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати вплив людського чинника, підвищити надійність експлуатації транспортних засобів та забезпечити безперервний контроль за дотриманням стандартів безпеки.

У системах пасажирських залізничних перевезень впровадження розумних технологій забезпечує автоматизований моніторинг технічного стану поїздів, контроль швидкісного режиму та аналіз даних з сенсорних систем у реальному часі. Це дозволяє запобігати аваріям, оперативно виявляти технічні несправності вагонів чи локомотивів, а також підвищує безпеку пасажирів під час руху.

У сфері вантажних перевезень використання концепції розумного підприємства сприяє запровадженню систем трекінгу вантажів, відстеження вагонів за допомогою IoT-платформ, аналізу навантаження на осі та прогнозування технічного зносу рухомого складу. Це дозволяє мінімізувати ризики пошкодження вантажу, забезпечити стабільну логістику та гарантувати дотримання безпечних умов транспортування.

Зменшення кількості аварійних інцидентів завдяки системам смарт-моніторингу (вантажний рух) зображено нижче на малюнку 4.

Аналіз динаміки кількості аварійних інцидентів на вантажних залізничних перевезеннях упродовж 2020—2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до їх зниження (рис. 4). Застосування систем смарт-моніторингу технічного стану рухомого складу, інтеграція датчиків для контролю навантажень і температурних режимів, а також використання аналітичних моделей прогнозування несправностей дали змогу зменшити кількість інцидентів з 14 випадків на 1000 перевезень у 2020 році до 4 випадків у 2024 році. Такий результат підтверджує ефективність впровадження концепції розумного підприємства у вантажному залізничному секторі, оскільки цифрові технології не лише знижують експлуатаційні ризики, а й підвищують надійність та безпеку логістичних процесів.

Тож у підсумку, у сучасних умовах цифрова трансформація підприємств транспортної галузі виступає ключовим чинником їхнього

Кількість інцидентів на 1000 перевезень

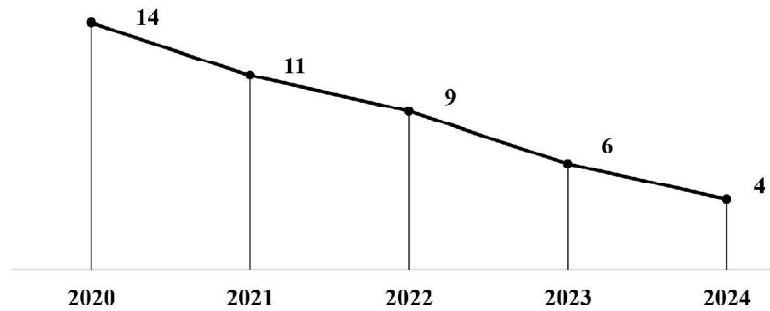


Рис. 4. Динаміка кількості аварійних інцидентів завдяки системам смарт-моніторингу (вантажний рух)

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7].

Таблиця 1. Стратегічні переваги розумного підприємства

Переваги	Сутність
Зниження експлуатаційних витрат	Використання систем прогнозного обслуговування для зменшення витрат на утримання техніки.
Підвищення безпеки транспортних операцій	Смарт-моніторинг технічного стану рухомого складу для запобігання аварій та несправностей.
Покращення якості, комфорту, сервісу та клієнтоорієнтованості	Цифровізація бізнес-процесів, створення додаткових сервісів для швидшого й комфортнішого обслуговування клієнтів.
Забезпечення прозорості операційної діяльності	Цифровий облік і аналітика даних забезпечують контроль і прозорість у роботі підприємства.
Зміцнення позицій на ринку	Формування цифрової гнучкості та адаптивності до змін для ефективної конкуренції.

Джерело: сформовано автором.

сталого розвитку, підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Перехід до цифрового управління передбачає інтеграцію передових інформаційно-комунікаційних технологій, систем аналітики великих даних, інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту в операційні та управлінські процеси.

Запровадження концепції розумного підприємства дозволяє транспортним компаніям забезпечити низку стратегічних переваг (таблиця 1).

Приклади впровадження цифрового управління в українській транспортній сфері, зокрема на підприємствах залізничного транспорту, демонструють поступову інтеграцію смарт-рішень у пасажирських і вантажних перевезеннях, що підтверджує актуальність та ефективність даного підходу для підвищення стійкості транспортної системи України [8].

Таким чином, цифрове управління та розумні підприємства — це не лише тренд, а й необхідність для забезпечення безпечного, якісного та економічно ефективного функціонування транспортної галузі в умовах сучасної економіки.

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ
НАПРЯМІ**

Цифрове управління є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та прискорити прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних цифрових технологій, таких як автоматизація, аналітика даних, IoT, штучний інтелект та хмарні сервіси, забезпечує прозорість операцій, підвищує безпеку та якість послуг.

Успішна реалізація цифрового управління потребує не лише технологічних інвестицій, а й змін в організаційній культурі, підвищення цифрової компетентності персоналу та стратегічного бачення керівництва.

Поступовий перехід до смарт-управління дозволяє підприємствам транспорту вийти на новий рівень якості обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову стійкість на ринку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розвиток цифрового управління на підприємствах залізничного транспорту в Україні та визначення пріоритетних напрямків для їх досягнення.

Література:

1. Shevchuk V., Kuksa I., Goncharenko S. Digital transformation of transport enterprises: challenges and prospects. In: *Transport Problems*, 2023, Vol. 18, No. 1.
2. Демченко А. І., Бондаренко В. П. Цифровізація логістичних процесів транспортних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022, № 78. С. 88—94.
3. Семікіна М. В., Ярошенко І. С. Сучасні тенденції цифровізації в транспортній системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2021, Вип. 46. С. 112—116.
4. За підсумками 2024 року 86% залізничних квитків пасажирів купували онлайн. URL: <https://www.facebook.com/Ukrzaliznytsia/posts/за-підсумками-2024-року-86-залізничних-квитків-пасажирів-купували-онлайнвідсоток-/920742753518169/> (дата звернення 10.04.2025).
5. Цмоць І., Назаркевич Г. Методи адаптивного управління смарт-підприємством з використанням слабких сигналів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика*. 2022. № 96. С. 16—22.

6. Ковальчук С. В., Пономаренко В. С. Цифровізація транспортної галузі: смарт-підходи та управлінські рішення. *Економіка і держава*, 2024. № 2. С. 55—60.

7. Державна служба статистики України — Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.04.2025).

8. Чаркіна, Т. Ю, Задоя, В. О., Діджитал менеджмент та маркетинг як центральний фактор цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 100—110. <https://doi.org/10.18664/btie.-88.326974>

References:

1. Shevchuk, V. Kuksa, I. and Goncharenko, S. (2023), "Digital transformation of transport enterprises: challenges and prospects", *Transport Problems*, vol. 18, no. 1.
2. Demchenko, A.I. and Bondarenko, V.P. (2022), "Digitalization of logistics processes of transport enterprises as a factor of increasing competitiveness", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 78, pp. 88—94.
3. Semykina, M.V. and Yaroshenko, I.S. (2021), "Current trends of digitalization in the transport system of Ukraine", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 46, pp. 112—116.
4. Ukrzaliznytsia (2025), "According to the results of 2024, 86% of railway tickets were purchased online by passengers", available at: <https://www.facebook.com/Ukrzaliznytsia/posts/zapidsumkamy-2024-roku-86-zaliznychnykh-kvytkiv-pasazhyry-kupuvaly-onlajnvideosotok-/920742753518169/> (Accessed 10.04.2025).
5. Tsmots', I. and Nazarkevych, H. (2022), "Methods of adaptive management of a smart enterprise using weak signals", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*. Seriya: Lohistyka, vol. 96, pp. 16—22.
6. Koval'chuk, S.V. and Ponomarenko, V.S. (2024), "Digitalization of the transport industry: smart approaches and management solutions", *Ekonomika i derzhava*, vol. 2, pp. 55—60.
7. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 14.04.2025).
8. Charkina, T.Yu. and Zadoia, V.O. (2024), "Digital management and marketing as a central factor of the digital economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 88, pp. 100—110. <https://doi.org/10.18664/btie.-88.326974>

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

УДК 657.1:004.738.5:005.52

М. О. Куксінський,
аспірант, Державний вищий навчальний заклад
"Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана", Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4084-2956>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.183

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ

M. Kuksinskyi,
Postgraduate student, State Higher Educational Institution
"Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Ukraine

DIGITALIZATION OF ACCOUNTING POLICY OF MANAGEMENT OF SOE ENTERPRISES: CHALLENGES AND MECHANISMS

Активне впровадження цифрових технологій в управління підприємствами спричинило необхідність перегляду та оновлення традиційних підходів до облікової політики. Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до оперативності, прозорості, доступності та аналітичності даних, а також необхідністю ефективного використання цифрових інструментів для посилення управлінського контролю. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і практичне моделювання механізмів цифрової трансформації облікової політики управління підприємствами. У результаті проведеного дослідження визначено ключові виклики цифровізації, охарактеризовано цифрові інструменти, що можуть бути інтегровані в облікову систему підприємств, та сформульовано практичні рекомендації щодо поетапного впровадження цифрових рішень. У висновках підкреслено необхідність поступового оновлення облікової політики, виходячи з рівня цифрової зрілості підприємства, а також важливість навчання персоналу і адаптації ІТ-інфраструктури. Запропонована модель трансформації облікової політики може бути використана як приклад впровадження цифрового підходу в управлінський облік на практиці.

The active introduction of digital technologies into enterprise management has necessitated the revision and updating of traditional approaches to accounting policy. Digitalization changes not only the technical aspects of accounting, but also the logic of management decisions based on accounting information. The relevance of the topic is due to the growing requirements for efficiency, transparency, accessibility and analytics of data, as well as the need for effective use of digital tools to strengthen management control. The problem of integrating digital solutions into the system of accounting policy of enterprises arises, taking into account external challenges and internal limitations related to resources, personnel qualifications and organizational readiness.

The purpose of the study is the theoretical justification and practical modeling of mechanisms for the digital transformation of accounting policy of enterprise management. The object of the study is the process of forming accounting policy at the enterprise, and the subject is the mechanisms of its digital adaptation to the conditions of functioning in the digital environment. The study uses a systematic approach to analyze the relationships between accounting elements and digital tools, content analysis of modern literature and regulatory acts, comparative analysis of international experience in digitalization, empirical methods for collecting examples from Ukrainian enterprises, as well as modeling to build a generalized model of digital accounting policy. As a result of the study, the key challenges of digitalization are identified, digital tools that can be integrated into the accounting system of enterprises are characterized, and practical recommendations are formulated for the phased implementation of digital solutions. The

conclusions emphasize the need for a gradual update of accounting policy, based on the level of digital maturity of the enterprise, as well as the importance of personnel training and adaptation of IT infrastructure. The proposed model of accounting policy transformation can be used as an example of implementing a digital approach to management accounting in practice.

Ключові слова цифровізація, облікова політика, управлінський облік, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, управління підприємствами, облік, бізнес-процеси, аудит, внутрішній аудит, бухгалтерський облік, управління, нефінансові активи, організація бухгалтерського обліку, поняття ефективності, фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічний облік, бізнес-процеси, контроль.

Key words: digitalization, accounting policy, management accounting, financial results, accounting and analytical support, enterprise management, accounting, business processes, audit, internal audit, accounting, management, non-financial assets, accounting organization, concept of efficiency, financial reporting, non-financial reporting, strategic accounting, business processes, control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, що перебуває під впливом цифрових трансформацій, підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до формування та реалізації облікової політики. Цифровізація проникає в усі сфери економіки, змінюючи логіку управлінських процесів і водночас вимагаючи нових підходів до облікової діяльності. Облікова політика перестає бути лише технічним документом — вона набуває стратегічного значення, стаючи інструментом адаптації до цифрового середовища, джерелом достовірної інформації для прийняття управлінських рішень і засобом забезпечення прозорості бізнес-процесів. У цьому контексті виникає низка викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій: відсутність чіткої стратегії цифровізації, низька цифрова компетентність персоналу, обмежені інвестиційні ресурси, недостатній рівень технічної підтримки та ризику, пов'язані з кібербезпекою.

Актуальність проблеми посилюється в умовах нестабільного економічного середовища та VUCA-реальності, яка вимагає від підприємств високого рівня гнучкості, адаптивності та оперативності у прийнятті рішень. Згідно з Індексом цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік, середній показник цифрового роз-

витку склав лише 0,497 бала з 1 можливого, що свідчить про наявність значного потенціалу, але й про незавершеність трансформаційних процесів. Лише окремі регіони, як-от Львівська, Дніпропетровська й Одеська області, демонструють високий рівень цифрової зрілості, що створює ризик нерівномірного розвитку цифрової економіки на рівні підприємств. Крім того, за даними OECD, українські МСП суттєво відстають у використанні електронної комерції порівняно з європейськими компаніями, що свідчить про недостатнє використання цифрових інструментів у бізнес-практиці, зокрема в обліковій сфері.

У цьому контексті формулюються такі гіпотези: по-перше, незважаючи на загальну цифрову динаміку, облікова політика на підприємствах часто не відповідає сучасним викликам і є орієнтованою на традиційні моделі обліку; по-друге, основні бар'єри цифровізації облікової політики пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, обмеженими фінансовими можливостями та організаційною інертністю; по-третє, впровадження комплексної цифрової стратегії, що поєднує технологічні, освітні та управлінські рішення, здатне суттєво підвищити ефективність управлінського обліку та забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Таким чином, проблема полягає в необхідності розробки дієвих механізмів цифрової

трансформації облікової політики, які б дозволили адаптувати управлінські процеси до нових цифрових реалій, забезпечити надійний облік фінансових результатів, ефективно управління обліково-інформаційними потоками, а також формування стратегій відновлення прибутковості підприємств. Це вимагає не лише технічної модернізації, а й переосмислення ролі облікової політики як елемента стратегічного управління, здатного забезпечити підприємству сталість, антикризову гнучкість і конкурентну перевагу в умовах глобальної цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел свідчить про комплексність та багатогранність проблематики цифровізації управлінського обліку. У роботах Кащенко та Нестеренка [1], а також Нестеренка і Чміля [4] акцент зроблено на методичних підходах до формування облікової політики з урахуванням інноваційних змін в обліковому середовищі. Савків і Кузьмін [2], Шкромид, та Гнатюк [10], Талах і Голячук [9] детально висвітлюють адаптацію облікової системи до цифрової економіки, зокрема в частині електронного документообігу, автоматизації процесів та звітності. У свою чергу, Хомяк, Заболотний і Сирцева [7] аналізують гармонізацію цифрових процесів з міжнародними стандартами фінансової звітності, що є надзвичайно актуальним у контексті євроінтеграційного курсу України. Серед зарубіжних авторів ґрунтовні узагальнення щодо цифрової трансформації обліку, її впливу на підзвітність, сталий розвиток та управлінські рішення представлено в публікаціях Di Vaio та ін. [11], Argento та ін. [5], Valentinetti і Rea [8], а також Lulaj, Hysa і Panait [6]. Роботи Blue та ін. [3] і Grasso з Tyson [12] поглиблюють розуміння ризиків і потенціалу цифровізації в управлінському обліку на рівні організаційних структур і окремих практик. Сукупно, розглянуті джерела формують наукову основу для подальших досліджень у сфері цифрової адаптації облікової політики підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні сутності цифровізації облікової політики в системі управління підприємством, виявленні основних викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, та розробці ефективних механізмів їх інтеграції в облікові

процеси для забезпечення стратегічної адаптивності, прозорості та ефективності управління.

Основні завдання статті включають:

1. Здійснити критичний аналіз наукових підходів до поняття облікової політики в умовах цифрової трансформації економіки.

2. Дослідити сучасні цифрові тренди та інструменти, що використовуються у процесі ведення управлінського обліку на підприємствах.

3. Визначити основні виклики та ризики, з якими стикаються підприємства під час цифровізації облікової політики, включаючи організаційні, технологічні та кадрові аспекти.

4. Узагальнити вітчизняний та міжнародний досвід цифровізації управлінського обліку для формування практичних рекомендацій щодо трансформації облікової політики.

5. Запропонувати авторське бачення механізмів цифрової адаптації облікової політики, здатних підвищити аналітичну цінність облікової інформації для стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці, що активно трансформується під впливом цифрових технологій, поняття облікової політики потребує нового осмислення. Традиційні підходи до її трактування, які формувалися в умовах переважно паперового документообігу та централізованої системи управління, поступово втрачають свою актуальність. Цифрове середовище вимагає від підприємств швидкості, адаптивності та гнучкості, що ставить перед дослідниками нові завдання — переосмислити сутність облікової політики як інтегрованого механізму прийняття управлінських рішень у цифрову епоху [1].

Сьогодні в науковій літературі спостерігається розмаїття підходів до розуміння облікової політики. Частина авторів трактує її як інструмент бухгалтерського обліку, що забезпечує дотримання законодавчих норм та стандартів, інші — як стратегічний управлінський механізм, який забезпечує підприємству інформаційну перевагу. З появою цифрових платформ, ERP-систем та хмарних технологій, з'являються й нові підходи, які розглядають облікову політику в контексті цифрової культури, автоматизації, кібербезпеки та адаптивного управління.

У процесі цифровізації обліку відбувається зміщення акцентів від формалізованого нормативного підходу до стратегічно-інфор-

Таблиця 1. Теоретичні підходи до визначення сутності облікової політики в умовах цифрової трансформації управління підприємствами

Теоретичний підхід	Концептуальне наповнення	Представники	Актуалізація в умовах цифрової трансформації
Нормативно-регламентований	Облікова політика трактується як формалізована система методів та процедур, спрямована на забезпечення дотримання вимог національного або міжнародного облікового законодавства	Хомяк Н. В., Заболотний В. С. [7], Савків У., Кузьмін Т. [2], Захаров В. П., Безруких П. С.	У цифровому середовищі потребує перегляду механізмів формалізації політики з урахуванням гнучкості IT-середовища, цифрових стандартів звітності (XBRL, iXBRL)
Функціонально-обліковий	Орієнтація на технічні аспекти ведення бухгалтерського обліку, вибір методів оцінки, амортизації, визнання доходів тощо	Кащена Н., Нестеренко І. [1], Шкроміда В., Шкроміда Н. [10] Бутинець Ф. Ф., Герасименко О. В.	Цифрові платформи трансформують класичні підходи до фіксації операцій — автоматизація, зменшення людського фактору, електронний документообіг
Управлінсько-стратегічний	Облікова політика як управлінський інструмент стратегічного планування, побудови фінансової аналітики та прийняття рішень	Grasso L. P., Tyson T. [12] Савченко Т. Г., Кіресва А. М.	Облікова політика інтегрується в систему управління підприємством через ERP-рішення, аналітичні модулі, стратегічну звітність
Інформаційно-цифровий	Сучасне бачення облікової політики як адаптивної цифрової структури, що забезпечує безперервний облік, обробку й аналіз даних в реальному часі	Di Vaio A. [11], Valentinetti D., Rea M. A. [8], Талах Т., Голячук Н. [9], Argento D. [5], Новаковська І. О.,	Передбачає інтеграцію AI, big data, хмарних рішень, блокчейну. Основний акцент — на швидкості, достовірності та доступності інформації для управління

маційного. Це обумовлюється зростанням ролі даних як ключового активу підприємства. Відповідно, ефективна облікова політика має розглядатися як динамічний, технологічно підтримуваний елемент корпоративної стратегії, що забезпечує не лише дотримання регуляторних вимог, а й інформаційну гнучкість для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Управлінський облік у сучасних умовах зазнає суттєвих змін під впливом цифрових трансформацій. Традиційні інструменти, що базувалися на паперовому документообігу та ручній обробці інформації, поступаються місцем цифровим платформам, що забезпечують оперативність, точність та доступність управлінської інформації. Особливої актуальності набуває використання інтегрованих інформаційних систем, які дозволяють поєднувати облік, аналітику та управління в єдиному цифровому середовищі [2].

Одним із ключових трендів є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють автоматизувати облікові процеси, інтегрувати дані з усіх функціональних підрозділів підприємства та забезпечувати зручний доступ до звітності в режимі реального часу. Такі системи, як SAP, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365 або IT-Enterprise, уже активно застосовуються українськими підприємствами різного масштабу. Їхнє використання дозволяє не лише покращити облік, а й забезпечити контроль за витратами, управління запасами, фінансове планування та моніторинг ключових показників ефективності.

Окрім ERP-рішень, все більшого поширення набувають CRM-системи, які інтегруються з управлінським обліком з метою відображення взаємодії з клієнтами у фінансових показниках підприємства. Також активно застосовуються модулі BI-аналітики (Business Intelligence), які дозволяють проводити глибо-

Таблиця 2. Основні ризики та виклики цифровізації облікової політики на підприємствах

Категорія	Характер виклику	Суть проблеми	Можливі наслідки
Організаційні	Відсутність цифрової стратегії	Недостатнє розуміння керівництвом потенціалу цифрових технологій, відсутність довгострокового плану цифровізації	Несистемне впровадження інновацій, фрагментарність облікової модернізації
	Опір персоналу до змін	Психологічний дискомфорт, відсутність мотивації до освоєння нових інструментів	Зниження ефективності змін, конфлікти в команді, ризик саботажу цифрових ініціатив
Технологічні	IT-несумісність	Використання застарілого програмного забезпечення, відсутність інтеграції між обліковими платформами	Порушення безперервності облікових процесів, дублювання даних
	Загрози кібербезпеці	Недостатній рівень захисту, відсутність протоколів реагування на інциденти	Втрата конфіденційної інформації, репутаційні втрати, правові ризики
Кадрові	Дефіцит цифрових компетенцій	Недостатня професійна підготовка, відсутність регулярного навчання	Затримки у впровадженні систем, помилки у веденні обліку, залежність від IT-відділу
	Висока плинність кадрів	Недостатня мотивація, перевантаження в умовах змін	Втрата інституційної пам'яті, потреба у повторному навчанні, зниження стабільності облікових процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [5–6].

кий аналіз рентабельності, ефективності витрат, динаміки продажів та інших ключових аспектів діяльності підприємства. Ці інструменти перетворюють облік із суто технічної функції на стратегічний ресурс для підтримки управлінських рішень [3].

Не менш важливим трендом є перехід до хмарних технологій, які забезпечують доступ до облікових даних з будь-якого місця та пристрою. Це створює нові можливості для гнучкого управління бізнесом, особливо в умовах віддаленої роботи або географічно розподілених структур. Хмарні рішення також сприяють зниженню витрат на IT-інфраструктуру та полегшують масштабування облікових систем.

Загалом цифрові інструменти в управлінському обліку перетворюють підприємство на інформаційно-керовану структуру, де облік відіграє не лише роль реєстратора господарських подій, а й активного учасника стратегічного управління. Цей процес вимагає не лише технологічних змін, але й адаптації облікової політики, зміни управлінської культури, підвищення кваліфікації персоналу та побудови нових моделей комунікації між фінансовими, виробничими та аналітичними підрозділами [4].

Процес цифровізації облікової політики на підприємствах відкриває нові можливості

для удосконалення управлінського обліку, проте водночас супроводжується низкою ризиків і викликів, які можуть ускладнювати або гальмувати впровадження цифрових рішень. Ці ризики мають різноманітну природу — від організаційних труднощів і нестачі кваліфікованих кадрів до технологічних обмежень і загроз інформаційній безпеці. Саме тому важливо систематизувати ключові загрози, які впливають на ефективність цифрової трансформації облікової політики, і вчасно враховувати їх при розробці цифрових стратегій.

Систематизовані виклики цифровізації облікової політики дозволяють не лише виявити слабкі місця в організаційній структурі, але й сформувані дієві стратегії їх подолання. Зокрема, актуальним є розроблення корпоративної цифрової стратегії, яка б включала діагностику цифрової зрілості підприємства, визначення ключових зон ризику та розгортання навчальних програм для персоналу. Також важливим є поступове оновлення технічної інфраструктури та забезпечення надійного захисту облікових даних відповідно до сучасних стандартів інформаційної безпеки. Комплексне врахування наведених аспектів сприятиме створенню стійкої та адаптивної облікової політи-

ки, яка відповідає вимогам цифрової економіки.

Процеси цифровізації управлінського обліку набули значного поширення як у країнах з розвинутою економікою, так і в Україні, що зумовлено потребою у підвищенні точності, швидкості та аналітичної цінності облікової інформації. Вітчизняна практика цифровізації наразі демонструє нерівномірний розвиток: окремі великі підприємства активно впроваджують ERP-системи, автоматизовані платформи обліку, хмарні технології та модулі управлінської аналітики, тоді як малі та середні підприємства часто обмежуються фрагментарними рішеннями через нестачу ресурсів або кваліфікованого персоналу. Водночас, спостерігається зростання інтересу до цифрової трансформації з боку українських підприємців, особливо в умовах інтеграції у європейський економічний простір.

Міжнародний досвід свідчить про те, що ефективна цифровізація обліку передбачає не лише технічну модернізацію, але й глибоку трансформацію управлінської культури. У країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччині, Франції, Польщі, активну роль відіграють державні ініціативи, спрямовані на підтримку цифрових змін у сфері обліку: впроваджуються стандартизовані електронні формати звітності, надається субсидіювання цифрових платформ для МСП, розробляються освітні програми з цифрових компетенцій для бухгалтерів. У США та Великій Британії акцент робиться на використанні бізнес-аналітики в реальному часі, що забезпечує прийняття оперативних управлінських рішень на основі актуальних фінансових даних [7].

На основі порівняння українського та міжнародного досвіду можна сформулювати кілька практичних рекомендацій для трансформації облікової політики. Насамперед, необхідно впроваджувати поетапний підхід до цифровізації облікової політики, що передбачає первинну оцінку цифрової готовності підприємства, вибір адаптованих цифрових рішень відповідно до масштабу діяльності, а також інвестування в безперервне навчання персоналу. Рекомендується посилити інтеграцію облікової політики з цифровими стратегіями розвитку підприємства, що дозволить не лише автоматизувати рутинні процеси, але й перетворити облікову інформацію на джерело стратегічних переваг.

Важливим кроком є також розробка нормативного забезпечення цифрової трансформації обліку, з урахуванням міжнародних стандартів

фінансової звітності та принципів прозорості. Формування єдиного інформаційного простору на рівні підприємства сприятиме узгодженості управлінських рішень, а впровадження електронного документообігу та захищених каналів передачі даних — зміцненню довіри до облікової системи. Таким чином, адаптація найкращих світових практик до національного середовища має стати основою для оновлення облікової політики в умовах цифрової економіки [8].

У сучасних умовах економічної турбулентності та високої конкуренції актуальним є розроблення таких механізмів цифрової адаптації облікової політики, які забезпечували б не лише відповідність вимогам облікових стандартів, а й слугували джерелом стратегічної інформації для управлінських рішень. Авторське бачення передбачає багаторівневий підхід, який включає інтеграцію облікової політики в систему стратегічного планування підприємства, формування єдиного цифрового середовища обліку та застосування гнучких моделей регулювання облікових процедур залежно від цілей управління.

Одним із ключових елементів запропонованого підходу є створення адаптивної цифрової платформи облікової політики, що базується на принципах відкритості, модульності та аналітичної інтеграції. Така платформа повинна дозволити автоматизоване оновлення облікових параметрів у відповідь на зміни в нормативно-правовому полі та внутрішньому середовищі підприємства. Крім того, доцільним є впровадження управлінських інформаційних панелей (дашбордів), які синхронізуються з обліковими системами і формують аналітичні звіти в режимі реального часу. Це дозволить не лише зменшити інформаційні розриви між обліком і управлінням, а й підвищити прозорість, гнучкість та релевантність даних, що використовуються в процесі стратегічного планування, бюджетування та контролю [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило поглибити розуміння природи та напрямів цифрової трансформації облікової політики в системі управління підприємствами. Узагальнення теоретичних підходів засвідчило еволюцію поглядів на облікову політику — від інструмента технічної фіксації господарських операцій до стратегічного механізму управління, що виконує роль інтегратора облікових, ана-

літичних та інформаційних процесів. Виявлено, що сучасні цифрові умови вимагають перегляду змісту, функцій та інструментального забезпечення облікової політики з урахуванням високої динаміки змін та вимог до прозорості, гнучкості й оперативності управлінської інформації.

У ході дослідження визначено комплекс основних викликів, які супроводжують процес цифровізації облікової політики. Серед них — організаційна інертність, технічна несумісність облікових систем, загрози інформаційній безпеці та кадрові обмеження. Водночас проаналізовано сучасні цифрові інструменти управлінського обліку, зокрема ERP-системи, хмарні платформи, ВІ-аналітику та електронний документообіг, які відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності та достовірності обліково-інформаційних потоків на підприємстві.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації управлінського обліку дозволило обґрунтувати доцільність запровадження поетапної цифрової трансформації облікової політики. Такий підхід передбачає попередню оцінку цифрової зрілості підприємства, розробку внутрішньої цифрової стратегії, інвестування в технічне оновлення та навчання персоналу. Впровадження адаптивної моделі облікової політики з можливістю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища здатне значно підвищити ефективність управління та посилити аналітичну цінність облікової інформації.

Сформульоване авторське бачення механізмів цифрової адаптації облікової політики спрямоване на створення цілісної цифрової облікової екосистеми, яка здатна забезпечити стратегічну гнучкість, інформаційну прозорість і аналітичну релевантність у процесі прийняття рішень. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методичних інструментів оцінювання цифрової зрілості облікової політики, визначенні ключових показників її ефективності та адаптації кращих міжнародних практик до вітчизняних умов.

Література

1. Кашена, Н., & Нестеренко, І. (2024). Облік інновацій: організаційно-методичні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336 (6), 632—638. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-95> (дата звернення 01.04.2025 р.)

2. Савків, У., & Кузьмін, Т. (2023). Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економі-

ки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2 (19), 87—95. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.87-95> (дата звернення 01.04.2025 р.).

3. Blue, G., Chahrdahcheriki, M., Rezaee, Z. and Khotanlou, M. (2025), "A model for predicting creative accounting in emerging economies", *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 1—31. <https://doi.org/10.1108/IJAİM-09-2023-0240> (дата звернення 01.04.2025 р.).

4. Нестеренко І. В., Чміль Є. А. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Електронний науково-практичний журнал "Цифрова економіка та економічна безпека"*. 2022. Вип. 1 (01). С. 92—99. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15> URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9991> (дата звернення 01.04.2025 р.).

5. Argento, D., Dobija, D., Grossi, G., Marrone, M. and Mora, L. (2025), "The unaccounted effects of digital transformation: implications for accounting, auditing and accountability research", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2025-7670> (дата звернення 01.04.2025 р.).

6. Lulaj, E., Hysa, E. and Panait, M. (2024), "Does digitalization drive sustainable transformation in finance and accounting?", *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-04-2024-1006> (дата звернення 01.04.2025 р.).

7. Хомяк, Н. В., Заболотний, В. С., & Сирцева, С. В. (2025). Упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в державних підприємствах України. *Актуальні питання економічних наук*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024454> (дата звернення 01.04.2025 р.).

8. Valentinetti, D. and Rea, M.A. (2025), "Factors influencing the digitalization of sustainability accounting, reporting and disclosure: a systematic literature review", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 633—680. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2024-2385> (дата звернення 01.04.2025 р.).

9. Талах, Т., & Голячук, Н. (2025). Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> (дата звернення 01.04.2025 р.).

10. Шкроміда, В., Шкроміда, Н., & Гнатюк, Т. (2023). Модифікація документування у контексті цифровізації бухгалтерського обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2 (19), 69—78. <https://doi.org/10.15330/>

apred.2.19.69-78 (дата звернення 01.04.2025 р.).

11. Di Vaio, A., Latif, B., Gunarathne, N., Gupta, M. and D'Adamo, I. (2024), "Digitalization and artificial knowledge for accountability in SCM: a systematic literature review", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 606—672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0275> (дата звернення 01.04.2025 р.)

12. Grasso, L.P. and Tyson, T. (2021), "The Association between Management Accounting Practices, Organizational Characteristics, and Facility Performance", Akroyd, C. and Burney, L.L. (Ed.) *Advances in Management Accounting* (Advances in Management Accounting, Vol. 33), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 31-75. <https://doi.org/10.1108/S1474-7871202-10000033002> (дата звернення 01.04.2025 р.).

References:

1. Kashchena, N. and Nesterenko, I. (2024), "Accounting for innovations: organizational and methodological aspects", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 336 (6), pp. 632—638. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-95>

2. Savkiv, U. and Kuz'min, T. (2023), "Improving accounting and reporting in the digital economy", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 2 (19), pp. 87—95. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.87-95>

3. Blue, G., Chahrdahcheriki, M., Rezaee, Z. and Khotanlou, M. (2025), "A model for predicting creative accounting in emerging economies", *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 1—31. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2023-0240>

4. Nesterenko, I. and Chmil, Y. (2022), "Modeling Accounting Policy in the Context of Ensuring Innovative Development of an Enterprise", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (01), pp. 92—99, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/9991> (Accessed 25 Apr 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>

5. Argento, D., Dobija, D., Grossi, G., Marrone, M. and Mora, L. (2025), "The unaccounted effects of digital transformation: implications for accounting, auditing and accountability research", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2025-7670>

6. Lulaj, E., Hysa, E. and Panait, M. (2024), "Does digitalization drive sustainable transformation in finance and accounting", *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-04-2024-1006>

7. Khomyak, N. and Zabolotnyy, V. (2025), "Implementation of international financial

reporting standards in state-owned enterprises of Ukraine", *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024454>

8. Valentinetti, D. and Rea, M. (2025), "Factors influencing the digitalization of sustainability accounting, reporting and disclosure: a systematic literature review", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 633—680. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2024-2385>

9. Talakh, T. and Holyachuk, N. (2025), "Digitalization of accounting to ensure effective business development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>

10. Shkromyda, V., Shkromyda, N. and Hnatyuk, T. (2023), "Modification of documentation in the context of digitalization of accounting", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 2 (19), pp. 69—78. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.69-78>

11. Di Vaio, A., Latif, B., Gunarathne, N., Gupta, M. and D'Adamo, I. (2024), "Digitalization and artificial knowledge for accountability in SCM: a systematic literature review", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 606—672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0275>

12. Grasso, L.P. and Tyson, T. (2021), "The Association between Management Accounting Practices, Organizational Characteristics, and Facility Performance", *Advances in Management Accounting*, Vol. 33, pp. 31—75. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120210000033002>

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання


**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.226.1:657:656

О. Є. Скуратова,
аспірант, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6785-9525>
О. С. Скуратов,
аспірант, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2883-0028>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.191

ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКІ ОПЕРАЦІЇ У ПОДАТКОВОМУ ПОЛІ: ФРАХТ, ПДВ, ПРИБУТОК, НЕРЕЗИДЕНТИ

O. Skuratova,
Postgraduate student, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"
O. Skuratov,
Postgraduate student, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

FREIGHT FORWARDING OPERATIONS IN THE TAX DOMAIN: FREIGHT, VAT, PROFIT TAX, AND NON-RESIDENTS

У статті досліджено особливості оподаткування транспортно-експедиторських операцій, зокрема фрахту, експедиторської винагороди та міжнародних перевезень. Окреслено порядок документального підтвердження для застосування ставки ПДВ 0% та умови, за яких послуги не є об'єктом оподаткування або підпадають під дію статті 208 ПКУ. Розглянуто заповнення податкової накладної та декларації з ПДВ, а також специфіку додатку ПН до декларації з податку на прибуток у разі виплат нерезидентам. Надано обґрунтування для застосування пільг згідно з міжнародними договорами та вказано типові ризики, що можуть стати підставою для податкових перевірок. Матеріал є практично корисним для бухгалтерів, податкових консультантів і логістичних компаній.

The article explores the specifics of taxation in freight forwarding activities, with a particular focus on the classification of operations under the Tax Code of Ukraine and the application of international double taxation treaties. The author analyzes key tax statuses applicable to forwarding services, including international transportation (subject to 0% VAT), domestic transportation and agency services (subject to 20% VAT), operations not subject to VAT under Article 186 of the TCU, and transactions falling under Article 208 when services are received from non-residents within the customs territory of Ukraine.

The paper emphasizes the importance of properly identifying the place of supply and contractual obligations, which determine the applicable tax regime. Special attention is given to documentary support required for international transportation — such as CMR, bill of lading, air waybill, invoices, and contracts — and the conditions under which forwarding remuneration may be considered part of freight. The role of a certificate of tax residency is reviewed as a basis for applying the 0% withholding tax rate under Article 103 of the TCU and relevant international tax treaties.

The article also details the procedure for completing VAT invoices and allocating transactions across the lines of the VAT return. Particular consideration is given to the specifics of completing Annex PN to the corporate income tax return when making payments to non-residents. The procedure for submitting justifications and supporting documents electronically via the taxpayer's e-cabinet is also outlined.

In conclusion, the paper identifies typical tax risks associated with freight forwarding, including incorrect classification of operations, documentary gaps leading to the loss of tax benefits, undervaluation of income paid to non-residents, and violations related to controlled transactions. The author offers practical recommendations on documentation, tax risk mitigation, and contract structuring to ensure compliance and prevent additional tax liabilities. The findings are relevant to accountants, CFOs, tax consultants, and businesses engaged in cross-border logistics.

Ключові слова: податок на додану вартість, фрахт, експедиторські послуги, міжнародне перевезення, транзит, місце постачання, податкова звітність, репатріація доходів нерезидента.

Key words: value-added tax, freight, forwarding services, international transportation, transit, place of supply, tax reporting, repatriation of non-resident income.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації логістичних ринків та активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання транспортно-експедиторські послуги набувають особливого значення як інструмент ефективного переміщення товарів між державами. Водночас облік та оподаткування таких операцій залишається складним питанням, оскільки поєднує норми податкового, митного та бухгалтерського законодавства. Практичним викликом для підприємств є правильна класифікація операцій з точки зору податку на додану вартість (далі ПДВ) та податку на прибуток, визначення місця постачання послуг, відображення фрахту, а також застосування міжнародних податкових угод для уникнення подвійного оподаткування. Помилки в обліку або документах можуть призвести до донарахувань податкових зобов'язань та штрафних санкцій, що обумовлює актуальність дослідження даного питання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оподаткування та обліку транспортно-експедиторських операцій розглядаються в роботах як теоретиків, так і практиків сфери обліку, логістики та міжнародного права. У статті Нікуліної Т.М. та Гончар М. [1] досліджуються особливості застосування податкового законодавства до експедиторської діяльності, з акцентом на податкові ризики. Лега О.В. [2, 3] аналізує облікові підходи до відображення податків та платежів у бухгалтерській звітності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

У колективній монографії Джуса М., Кошук Т. та ін. [4] обґрунтовано ризики, що супроводжують міжнародні відправлення в електронній комерції, та запропоновано механізми їх зниження, включно з контрактним та податковим супроводом перевезень. Гобела В.В. надає глибоке аналітичне обґрунтування управління ЗЕД та логістичними процесами, що лягають в основу формування фрахту, нарахування ПДВ і взаємодії з нерезидентами.

Документи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [6] є базовим джерелом для тлумачення підходів до уникнення подвійного оподаткування, особливо при визначенні бенефіціарного власника доходу та джерела походження послуги. Положення Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" [7] та положення Податкового [8] і Митного кодексів [9] формують нормативну основу для кваліфікації операцій і застосування відповідних податкових ставок.

У праці Скуратової О.Є. та Скуратова О.С. [10] надано методологічне обґрунтування обліково-аналітичного забезпечення логістичних операцій в агросфері, зокрема механізмів документування фрахту та відображення доходів нерезидента у звітності.

Таким чином, аналіз джерел підтверджує високий рівень актуальності теми та наявність наукового інтересу до неї, однак вказує на необхідність подальшого вивчення взаємозв'язку між класифікацією логістичних послуг та податковими наслідками для ПДВ і прибутку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження класифікації транспортно-експедиторських операцій з погляду податкового обліку, а також формуван-

ня методичних підходів до їх документального підтвердження, податкового відображення та мінімізації фіскальних ризиків.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

— визначити типові види логістичних операцій та їх податкову природу згідно з Податковим кодексом України;

— обґрунтувати особливості документального оформлення фрахту й експедиторських послуг;

— проаналізувати вимоги до податкової звітності з ПДВ та податку на прибуток, включаючи заповнення додатка ПН;

— ідентифікувати типові податкові ризики та сформулювати рекомендації для їх зниження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Система оподаткування транспортно-експедиторських послуг вимагає високої обізнаності щодо класифікації операцій, правильного визначення місця постачання та дотримання вимог до підтвердної документації. У сфері ПДВ така діяльність є податково складною через різні режими: 0% — для міжнародних перевезень, 20% — для внутрішніх, операції поза об'єктом, а також ПДВ за ст. 208 ПКУ при послугах від нерезидентів.

Облік ПДВ у цій сфері є складним і критично важливим для підприємств. Діяльність експедиторів охоплює операції з різними режимами оподаткування: 0%, 20%, поза об'єктом, та за ст. 208 ПКУ. Це ускладнює складання податкових накладних: необхідно чітко визначити ставку, тип операції та наявність підтвердних документів. Помилки можуть спричинити штрафи та донарахування ПДВ.

Окрему складність становить складання податкової декларації з ПДВ, де обсяги операцій мають бути правильно розподілені між відповідними рядками: окремо для операцій за ставкою 0%, окремо для операцій без ПДВ, окремо для операцій, що оподатковуються за внутрішніми ставками, і окремо для операцій за статтею 208 ПКУ. Особливо важко це робити у випадку змішаних актів чи рахунків, де об'єкти оподаткування переплітаються.

Додатковим фактором ризику є правильність і належність оформлення транспортного документа, який експрес-перевізник видає при перевезенні міжнародних експрес-відправлень (МЄВ). Наявність належним чином оформлено-

го міжнародного перевізного документа є обов'язковою умовою для застосування нульової ставки ПДВ. Відсутність або неналежне оформлення такого документа автоматично ставить під загрозу право на застосування ставки 0%.

Як наслідок, ефективний облік ПДВ у транспортно-експедиторських послугах вимагає не лише уважного документального супроводу операцій, але й системного підходу до аналізу критеріїв ризику, щоб вчасно виявляти загрози включення підприємства до плану-графіка податкових перевірок.

У транспортно-експедиторській сфері різноманітність операцій потребує чіткої податкової кваліфікації з урахуванням місця постачання, статусу контрагента, підтвердної документації та виду послуги. Така деталізація дозволяє визначити, чи є операція об'єктом ПДВ, яку ставку застосовувати (0% або 20%) і чи виникає обов'язок нарахування ПДВ згідно зі статтею 208 ПКУ.

Однією з категорій операцій, що заслуговує на окрему увагу в контексті податкового обліку, є транзитні перевезення. Відповідно до положень Митного кодексу України та Закону України "Про транзит вантажів", транзит визначається як митний режим, за якого товари переміщуються під митним контролем між двома митними органами України або через її територію без сплати митних платежів і без використання чи відчуження вантажу. Таким чином, обов'язковими ознаками транзиту є: переміщення без розмитнення, відсутність змін у праві власності на товар, а також відсутність споживчого або виробничого використання вантажу на території України. Характерними прикладами транзиту є перевезення вантажу з Польщі через територію України до Грузії або переміщення контейнера з Китаю залізничним транспортом до Румунії через Україну. З точки зору ПДВ, транзитні перевезення згідно з пунктом 197.8 ПКУ звільнені від оподаткування.

Іншою важливою категорією є міжнародні перевезення. Відповідно до підпункту "а" пункту 195.1.3 ПКУ, під міжнародним перевезенням розуміють перевезення вантажів між країнами залізничним, автомобільним, авіаційним або морським транспортом, яке здійснюється на підставі єдиного міжнародного перевізного документа (СМР, коносамент, авіаційна накладна).

На відміну від транзиту, при міжнародному перевезенні одна із точок маршруту (відправлення або доставки) розташована в Україні, а інша — за її межами. Наприклад: дос-

Таблиця 1. Класифікація транспортно-експедиторських операцій за податковим статусом

Види операцій	Ознаки	Податковий режим	Норма ПКУ
Міжнародне перевезення	CMR, коносамент, рух через кордон	ПДВ 0%	пп. 195.1.3 «а»
Внутрішнє перевезення	Територія України	ПДВ 20%	пп. 186.1
Транзит	Без розмитнення, транзитом	Звільнено від ПДВ	п. 197.8
Послуги нерезиденту за межами	Резидент – виконавець	Поза об'єктом	пп. 186.3
Послуга від нерезидента	Місце постачання — Україна	ПДВ за ст. 208	ст. 208

Джерело: узагальнено автором [8].

тавка вантажу з Києва до Берліна або перевезення посылки з Нью-Йорка до Львова літаком. Такі перевезення за наявності документального підтвердження підлягають оподаткуванню за нульовою ставкою ПДВ. Водночас за відсутності відповідного документа право на застосування пільги втрачається.

Отже можна стверджувати, що відмінність між транзитом та міжнародним перевезенням полягає не лише у напрямку переміщення вантажу, а й у правовому режимі оподаткування. Чітке визначення характеру операції, правильне документальне оформлення та систематизована класифікація дають змогу обґрунтовано застосовувати пільговий режим або правильно відобразити податкові зобов'язання у звітності. Подальший аналіз буде зосереджено на фіскальному трактуванні фрахту та супутніх логістичних послуг, включаючи експедиторську винагороду, в контексті податкових наслідків для резидента.

Варто підкреслити, що на практиці податкові наслідки одних і тих самих логістичних послуг можуть суттєво відрізнятися залежно від того, в яких правовідносинах бере участь експедитор: як замовник, підрядник чи агент. Крім того, велике значення має характер маршруту (внутрішній, транзитний, міжнародний), наявність єдиного міжнародного транспортного документа та валюта розрахунків. З огляду на це, доцільним є систематизований поділ транспортно-експедиторських операцій за їх податковим статусом у контексті ПДВ, що узагальнено у таблиці нижче.

Одним із видів операцій, що потребує окремого податкового розгляду, є транзитні перевезення. Відповідно до Митного кодексу України та Закону "Про транзит вантажів", транзит — це митний режим, за якого товари переміщуються під митним контролем між митними органами України або через її територію без

сплати митних платежів, без використання вантажу та без зміни права власності.

Ключовими ознаками транзиту є: переміщення без розмитнення, відсутність споживання або відчуження товару в Україні. Типові приклади: вантаж з Польщі прямує транзитом через Україну до Грузії; контейнер з Китаю транспортується залізницею до Румунії.

Згідно з п. 197.8 ПКУ, такі операції звільняються від ПДВ. Це означає, що ні податкові зобов'язання, ні право на податковий кредит не виникають.

Іншою важливою категорією є міжнародні перевезення. Згідно з пп. "а" п. 195.1.3 ПКУ, такими вважаються перевезення вантажів між країнами залізничним, автомобільним, морським або авіаційним транспортом за наявності єдиного міжнародного перевізного документа (наприклад, CMR, коносамент, АWB). На відміну від транзиту, міжнародне перевезення передбачає, що одна з точок маршруту (відправлення або доставки) розташована в Україні.

Наприклад:

- доставка вантажу з Києва до Берліна автомобілем;
- авіаперевезення з Нью-Йорка до Львова.

За наявності відповідного документа такі операції оподатковуються ПДВ за ставкою 0%. У разі його відсутності підприємство втрачає право на пільгу, а податкова може перекваліфікувати перевезення як внутрішнє з донарахуванням ПДВ за ставкою 20%.

Отже, відмінність між транзитом та міжнародним перевезенням полягає не лише в напрямку руху вантажу, а й у податковому режимі. Чітке визначення характеру операції та наявність підтвердних документів є ключовими для обґрунтованого застосування пільг і мінімізації податкових ризиків.

Класифікація, подана у таблиці, підкреслює: статус операції безпосередньо впливає на облік податкових зобов'язань і кредиту. Наприклад, міжнародне перевезення за наявності CMR може обкладатися за ставкою 0%, але у разі його відсутності право на пільгу втрачається. Якщо ж послугу надає нерезидент, і немає довідки про його резидентство або місце постачання визначене помилково, підприємство-резидент може зазнати донарахування ПДВ за ст. 208 ПКУ.

Таким чином, систематизація транспортно-експедиторських операцій дозволяє не лише

оптимізувати податковий облік, а й знизити ризики перевірок, пов'язаних із неправильним визначенням статусу послуг. Далі у статті розглядається фіскальне трактування фрахту, експедиторської винагороди та застосування міжнародних угод у роботі з нерезидентами.

Документальне підтвердження та податкові наслідки.

У контексті оподаткування транспортно-експедиторських послуг податком на додану вартість критично важливим є належне документальне підтвердження характеру та місця постачання послуги. Відповідно до Податкового кодексу України, саме правильно оформлені первинні документи є підставою для формування податкового кредиту та застосування пільгових ставок або звільнення від ПДВ.

Основними документами для підтвердження надання послуг виступають: договір, інвойс із деталізацією вартості, а також міжнародні перевізні документи — міжнародна автомобільна накладна (CMR — Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route), авіаційна вантажна накладна (AWB — Air Waybill), морський коносамент (Bill of Lading, скорочено B/L) та міжнародна залізнична накладна (CIM — Convention Internationale concernant le transport des Marchandises par chemin de fer) тощо. Вони мають містити чіткі реквізити: маршрут, сторони, вантаж, дату та транспортний засіб. Саме ці дані дозволяють податковим органам встановити характер перевезення та відповідність міжнародному або внутрішньому статусу постачання.

Важливою умовою є і правильне визначення місця постачання, яке на пряму впливає на податкові наслідки. Згідно з пп. 186.2-186.3 ПКУ:

— для перевезення вантажів — це маршрут (відправлення — прибуття);

— для експедиторських або супровідних послуг — місце фактичного надання або місцезнаходження замовника.

З огляду на це, при наданні послуг нерезидентом українському підприємству місце постачання часто визнається таким, що знаходиться на митній території України. Це означає, що резидент зобов'язаний застосувати правила ст. 208 ПКУ: нарахувати ПДВ з вартості послуги, скласти податкову накладну на себе та відобразити операцію у звітності.

На практиці, відсутність належно оформлених перевізних документів або помилки в маршруті (наприклад, не вказано транскордонний характер або пункт доставки) можуть позбавити підприємство права на пільгу. Податкові

органи, орієнтуючись на формальні критерії, можуть перекваліфікувати операцію як таку, що підлягає оподаткуванню за ставкою 20%, навіть якщо вантаж фактично переміщувався між країнами.

Тому саме якісне документальне оформлення є ключовим фактором у податковому трактуванні послуг. Підприємствам слід забезпечити повну узгодженість між договором, інвойсом і транспортною документацією та зберігати підтвердні матеріали для обґрунтування своєї позиції під час перевірок.

У межах правової та податкової кваліфікації транспортних операцій важливо визначити поняття фрахту та умови, за яких експедиторська винагорода вважається його частиною. У вузькому значенні фрахт — це плата за перевезення вантажу, яка може включати супутні послуги, якщо вони безпосередньо пов'язані з транспортуванням. У міжнародній практиці фрахт часто є all-inclusive оплатою, що охоплює навантаження, розвантаження, логістику, обробку та страхування.

В українському обліку, особливо при виплатах нерезидентам, розмежування фрахту та експедиторських послуг має фіскальне значення, адже впливає на обсяг оподаткування та ставку податку. Згідно з пп. 141.4.4 ПКУ, фрахт, що виплачується нерезиденту, може обкладатися податком на репатріацію за ставкою 6%, якщо не діє міжнародна угода. Якщо ж експедиторська винагорода включена до загального фрахту та підтверджена договором й інвойсом, її можна трактувати як частину єдиної послуги, а не окремих дохід.

Наявність у договорі формулювань на зразок "експедиторська винагорода є частиною фрахту" або "загальна вартість охоплює всі логістичні витрати" разом із відсутністю поділу суми в інвойсі — працює на користь платника. Така конструкція дозволяє уникнути подвійного оподаткування і знижує ризик перекваліфікації послуги податковими органами.

Ключовим інструментом зниження податкових наслідків при виплатах нерезиденту є застосування міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування (ст. 103 ПКУ). Для цього необхідно отримати від контрагента довідку про податкове резидентство, видану компетентним органом країни нерезидента. Документ має бути оформлений належним чином (апостиль, легалізація, переклад) і чинний на дату виплати.

Зокрема, у випадку фрахту така довідка дозволяє застосувати положення міжнародної конвенції (наприклад, ст. 8 Конвенції з Поль-

щею), згідно з якими дохід від фрахту оподатковується лише в країні реєстрації перевізника. Відповідно, податок на репатріацію в Україні не утримується, а виплата не збільшує об'єкт оподаткування з прибутку. При цьому інформація про операцію все одно відображається у додатку ПН до декларації з податку на прибуток зі ставкою 0% та посиленням на міжнародну угоду.

Таким чином, грамотне структурування договірних відносин, належне оформлення документів і використання міжнародних договорів дозволяють мінімізувати податкове навантаження й уникнути донарахувань у разі перевірки.

Відображення операцій у податковій звітності.

Податкова накладна: типи операцій, коди, ставки.

Формування податкової накладної при здійсненні транспортно-експедиторських послуг вимагає уважного підходу до визначення типу операції, ставки ПДВ, коду пільги (за наявності), а також статусу контрагента — резидент чи нерезидент. Від коректного заповнення залежить не лише право покупця на податковий кредит, а й відповідність звітності та ризик перевірки.

У разі внутрішніх перевезень або послуг на території України застосовується ставка 20%, тип операції — "постачання на митній території України". Якщо експедитор діє від імені замовника, ПН оформлюється як звичайна поставка без посередницьких ознак.

При міжнародному перевезенні, підтверженому СМР чи коносаментом, застосовується ставка 0% з кодом пільги 20160110. У графі 7.3 зазначається маршрут, у розділі В — підтвердні документи. У разі відсутності належних документів пільга не застосовується, і операція може бути перекваліфікована під ставку 20%.

Якщо послугу надає нерезидент, а місце постачання — Україна, податкову накладну складає резидент на себе (ст. 208 ПКУ). ПН реєструється без передачі контрагенту, із зазначенням умовних даних постачальника й типом операції "отримання послуг від нерезидента".

Для послуг, наданих нерезиденту з місцем постачання за межами України, операція не є об'єктом оподаткування. У ПН зазначається тип "операція поза об'єктом", ставка — "без ПДВ". Така накладна не реєструється, але може складатися для внутрішніх потреб.

Таким чином, правильне визначення типу операції, заповнення реквізитів та наявність

підтвердних документів — ключові умови для мінімізації податкових ризиків у транспортно-логістичній діяльності.

Декларація з ПДВ: розподіл по рядках (0%, без ПДВ, 20%, ст. 208).

У податковій декларації з ПДВ надзвичайно важливо правильно розподілити обсяги постачання за рядками відповідно до податкового статусу операцій. У сфері транспортно-експедиторських послуг часто одночасно трапляються чотири режими оподаткування: ставка 20%, ставка 0%, операції поза об'єктом та операції за статтею 208 ПКУ. Особливу складність становлять випадки, коли в межах одного договору поєднуються декілька видів послуг.

У рядку 1.1 відображаються операції, що оподатковуються за ставкою 20%: внутрішні перевезення, послуги між резидентами, а також експедиторська винагорода за умови окремого нарахування. Також тут враховуються власні послуги на території України — незалежно від статусу покупця.

У рядку 2.1 зазначаються міжнародні перевезення, які підлягають оподаткуванню за нульовою ставкою відповідно до пп. "а" п. 195.1.3 ПКУ — за наявності СМР, коносамент, АWB тощо. Також сюди включаються інші пільгові логістичні послуги з документальним підтвердженням.

У рядку 5 декларуються операції, що не є об'єктом оподаткування (згідно зі ст. 186 ПКУ), зокрема послуги нерезиденту з місцем постачання за межами митної території. Дані відображаються в інформаційних цілях і не впливають на розрахунок ПДВ.

Операції за ст. 208 ПКУ — коли послуга отримується від нерезидента, а місце постачання знаходиться в Україні — відображаються у рядку 6.1 (податкові зобов'язання) та 13.1 (податковий кредит). За відсутності належних документів або неправильно визначеного місця постачання, таке право на кредит може бути втрачено.

Таким чином, для підприємств, які здійснюють транспортно-експедиторську діяльність, правильний розподіл обсягів оподатковуваних операцій між рядками податкової декларації є не лише питанням технічного характеру, а й дієвим інструментом мінімізації податкових ризиків. Будь-які неточності або розбіжності між податковою накладною, контрактом, маршрутом та маршрутовими документами можуть стати підставою для податкового донарахування, тому автоматизація, контроль подвійного відображення та перехресна перевірка документів є обов'язковими елементами внутрішнього податкового контролю.

З метою систематизації відображення операцій у податковій звітності підприємств, що здійснюють транспортно-експедиторські послуги, у таблиці нижче узагальнено основні типи операцій, що зустрічаються на практиці, відповідні документи та дії з боку платника ПДВ.

Декларація з податку на прибуток: додаток ПН, міжнародні договори та підтвердні документи.

Податкові наслідки для резидента при виплатах на користь нерезидента за транспортно-експедиторські послуги регулюються пп. 141.4.2 та 141.4.4 ПКУ. У разі здійснення такої виплати юридична особа-резидент повинна або утримати податок з доходу нерезидента, або, за наявності підстав, застосувати міжнародний договір. У будь-якому випадку операція відображається у декларації з податку на прибуток (рядок 23) із поданням додатку ПН.

Додаток ПН подається завжди, незалежно від того, утримується податок чи застосовується ставка 0%. У ньому зазначається код доходу (наприклад, "4 — фрахт"), сума, ставка, країна резиденції та стаття міжнародного договору. Стандартна ставка податку на репатріацію — 6% для фрахту, 15% — для агентських чи експедиторських послуг.

Якщо нерезидент надав довідку про резидентство, і Україна має з відповідною країною чинну Конвенцію про уникнення подвійного оподаткування, то може застосовуватися пільгова ставка, включно з 0%. Наприклад, згідно зі ст. 8 Конвенції з Польщею, фрахт оподатковується лише в державі резиденції перевізника. У такому випадку в додатку ПН зазначається ставка 0% із посиланням на договір.

Проте для застосування такої ставки обов'язковим є подання:

довідки про резидентство (з перекладом, легалізацією або апостилом);

пояснення у довільній формі із зазначенням виду доходу, статті договору, підстав для класифікації виплати.

Ці документи подаються окремим листом через електронний кабінет платника — з типом форми J/F1312002. У повідомленні вказується, що це пояснення до додатку ПН, і додаються скан-копії довідки та перекладу.

Фінансово-господарським службам слід пам'ятати, що відсутність подання додатку ПН або підтвердних документів навіть при застосуванні ставки 0% може розцінювати-

Таблиця 2. Відображення транспортно-експедиторських операцій у податковій звітності

Вид документа	Умова застосування	Податкові дії
Податкова накладна	Резидент надає послугу з міжнародним документом	ПН, тип причини 07, ставка 0%
Податкова накладна	Внутрішнє перевезення або без CMR	ПН, ставка 20%
Податкова накладна	Послуги нерезиденту за межами України	Не формується
Декларація з ПДВ	Міжнародне перевезення	Рядок 2
Декларація з ПДВ	Внутрішнє перевезення	Рядок 1.1
Декларація з ПДВ	Послуги резидента нерезиденту за межами	Рядок 5 (поза об'єктом)
Декларація з ПДВ	Придбання послуг у нерезидента в Україні	Рядок 6, ст. 208 ПКУ
Декларація з податку на прибуток	Нерезидент надає фрахт українському підприємству	Подання додатка ПН, довідка про резидентство, пояснення

Джерело: узагальнено автором [8, 11, 12, 13].

ся як порушення податкового обов'язку. Це, у свою чергу, тягне за собою ризик податкових донарахувань, пені та штрафних санкцій, зокрема у разі визнання суми фрахту або експедиторської винагороди таким доходом, з якого слід було утримати податок.

Отже, подання додатку ПН є не лише формальною вимогою, а й важливим механізмом забезпечення податкової прозорості у розрахунках з нерезидентами. Використання міжнародних договорів дає можливість оптимізувати податкові зобов'язання підприємства, але водночас вимагає чіткої документальної підтримки кожного етапу виплати та декларування.

Типові ризики та критерії для податкової перевірки

Типові податкові ризики у сфері транспортно-експедиторських послуг зумовлені склад-

Таблиця 3. Типові податкові ризики в обліку транспортно-експедиторських послуг

Ризик	Суть проблеми	Потенційні наслідки
Невірне визначення характеру операції	Неправильне класифікування послуги як міжнародної чи внутрішньої	Неправомірне застосування 0% або відсутність ПН
Відсутність міжнародного транспортного документа	Відсутній CMR, AWB, коносамент	Втрата права на 0% ПДВ
Зниження доходу нерезидента або його «розмитість»	Винагорода експедитора не виділена, вартість фрахту не розкрита	Штрафи, нарахування податку на репатріацію
Відсутність додатка ПН до декларації з прибутку	Неподання при наявності виплат нерезиденту	Витрати не визнаються, штрафи
Відсутність довідки про резидентство	Не підтверджено право на ставку 0% згідно з міжнародною угодою	Застосовується стандартна ставка податку (20%)
Відсутність пояснень до ПН у разі сумнівного фрахту	Винагорода вважається послугою, не підтверджено фрахтову суть	Оподаткування як інших послуг, податок на репатріацію

Джерело: узагальнено автором [8].

ністю класифікації операцій, вимогами до підтверджуючих документів і залученням нерезидентів. Основними проблемами залишаються: неправильне визначення характеру послуги (внутрішнє чи міжнародне перевезення), відсутність належних міжнародних перевізних документів, непрозоре структурування договору (розмежування фрахту і винагороди), а також недотримання вимог щодо подання додатку ПН. Особливо слід виділити ризики, пов'язані з відсутністю довідки про резидентство нерезидента, що унеможлиблює застосування пільгової ставки.

Усі зазначені ризики можуть призвести до донарахування ПДВ, відмови в податковому кредиті або накладення штрафних санкцій, що потребує посиленого контролю з боку фінансових служб. Систематизоване представлення типових порушень наведено в таблиці 3.

Окрему увагу слід приділити випадкам, коли здійснюється контрольована операція з нерезидентом без нарахування податку на репатріацію. Це характерно для виплат за фрахт, інжиніринг, агентські, консультаційні або маркетингові послуги. Якщо підприємство не ідентифікує таку операцію як контрольовану, не подає звіт або не обґрунтовує ринкову ціну (наприклад, через бенчмаркінг), це створює ризик подвійного оподаткування — як ПДВ/податку на репатріацію, так і з порушенням принципів трансфертного ціноутворення.

Рекомендовано впроваджувати внутрішній податковий контроль: перевіряти контракти до виплат, фіксувати податкову кваліфікацію операцій, готувати аналітичні пояснення. Це дозволяє мінімізувати ризики та посилити позиції під час податкових перевірок.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження засвідчило, що облік ПДВ у транспортно-експедиторській сфері є складним і потребує глибоких знань податкового законодавства, злагоджених методичних підходів і належного документального супроводу. Різноманітність операцій — міжнародні перевезення, транзит, внутрішні та змішані послуги — вимагає точного визначення місця постачання, правильного режиму оподаткування і відповідного відображення у звітності.

Право на ставку 0% можливе лише за наявності належно оформлених міжнародних документів. Їх відсутність або помилки у маршруті

тягнуть за собою втрату пільги та донарахування ПДВ. Послуги від нерезидентів із місцем постачання в Україні зобов'язують резидента нарахувати ПДВ згідно зі ст. 208 ПКУ.

Виплати нерезидентам створюють ризики оподаткування податком на репатріацію, які регулюються через додаток ПН. Застосування міжнародних договорів дозволяє оптимізувати податкове навантаження, але вимагає отримання та зберігання довідки про резидентство і подання пояснень до контролюючих органів.

Виявлені ризики підкреслюють важливість внутрішньої податкової перевірки: аудит договорів і документів, обґрунтування статусу операцій, вчасне подання звітності та пояснень. Формування системи податкової безпеки сприятиме зниженню фіскального тиску та прозорості логістичної діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці автоматизованих інструментів для класифікації операцій за ПДВ-режимами, удосконаленні методик документальної перевірки у випадку змішаних послуг, а також вивченні особливостей оподаткування при мультимодальних перевезеннях і трансферному ціноутворенні в логістичних ланцюгах.

Література:

1. Нікуліна Т.М., Гончар М. Особливості обліку та оподаткування послуг транспортно-експедиторської діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. 6 (269), С. 147. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/12345-6789/18550>
2. Лега О.В. Облік розрахунків за податками та платежами: систематизація поглядів. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2021. Вип. 54. С. 259—266. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-41>
3. Лега О.В., Яловега А., Прийдак Т. Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3 (03). С. 4—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>
4. Джус М., Кошук Т., Пасічний М., Швабій К. Міжнародні відправлення: менеджмент ризиків електронної комерції / За заг. ред. Т. Кошук., 2025. URL: <https://www.growford.org.ua/research/mizhnarodni-vidpravlennya-menedzhment-ryzykiv-elektronnoyi-komertsiyi/> (дата звернення: 3 травня 2025 р.).
5. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign

Economic Activity: навчальний посібник / В. В. Гобела. — Львів: ЛьвДУВС, 2021. — 244 с. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732c>

6. OECD. Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2017. URL: <https://www.oecd.org/tax/treaties/model-tax-convention-on-income-and-on-capital-condensed-version-20745419.htm>

7. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" № 959-ХІІ від 16.04.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

8. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

9. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

10. Скуратова О.Є., Скуратов О.С. Специфіка обліково-аналітичного забезпечення логістичних операцій в аграрному секторі. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 81-88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.81> URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5452>

11. Порядок заповнення податкової накладної, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.12.2015 № 1307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0002-16#Text>

12. Порядок заповнення і подання податкової декларації з податку на додану вартість, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 28.01.2016 № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-16#Text>

13. Порядок складання декларації з податку на прибуток підприємств, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 20.10.2015 № 897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1415-15#Text>

References:

1. Nikilina, T.M., and Honchar, M. (2019), "Peculiarities of Accounting and Taxation of Freight Forwarding Services Provided by an Enterprise", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 6 (269), pp 147, available at: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18550> (Accessed: 3 May 2025).

2. Leha, O.V. (2021), "Accounting for Settlements of Taxes and Payments: Systematization of Views", *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, vol. 54, pp. 259—266. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-41>.

3. Leha, O.V., Yaloveha, L., and Pryidak, T. (2022), "Contractual policy and tax risks in uncertain conditions", *Tsyfrova ekonomika ta*

ekonomichna bezpeka, vol. 3 (03), pp. 4—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-8>.

4. Dzhus, M., Koshchuk, T., Pasichnyi, M. and Shvabii, K. (2025), *Mizhnarodni vidpravlennia: menedzhment ryzykiv elektronnoi komertsii* [International shipments: e-commerce risk management], Growford Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.growford.org.ua/research/mizhnarodni-vidpravlennya-menedzhment-ryzykiv-elektronnoyi-komertsii/> (Accessed: 3 May 2025).

5. Hobela, V.V. (2021), *Upravlinnia zovnishno-ekonomichnoiu diialnistiu* [Management of Foreign Economic Activity], LDUVS, Lviv, Ukraine, Available at: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732s> (Accessed: 3 May 2025).

6. OECD. (2017), "Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version." Available at: <https://www.oecd.org/tax/treaties/model-tax-convention-on-income-and-on-capital-condensed-version-20745419.htm> (Accessed: 3 May 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On foreign economic activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (Accessed 3 May 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 3 May 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "The Customs Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (Accessed 3 May 2025).

10. Skuratova, O.Ye. and Skuratov, O.S. (2025), "Specifics of accounting and analytical support for logistics operations in the agricultural sector", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 81—88, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5452> (Accessed 3 May 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "On approval of the procedure for filling out a tax invoice" No. 1307 dated 31.12.2015, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0002-16> (Accessed 3 May 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2016), Order "On approval of the procedure for filling out and submitting the VAT declaration", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-16> (Accessed 3 May 2025).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2015), Order "On approval of the procedure for preparing the corporate income tax declaration", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1415-15> (Accessed 3 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

УДК 330.3

П. В. Ластовченко,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0458-4199>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.200

РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

P. Lastovchenko,
Postgraduate Student, Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AS A STRATEGIC DIRECTION FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF RURAL AREAS

В статті розглянуто роль розвитку малого і середнього підприємництва (МСП) як стратегічного напрямку повоєнної відбудови сільських територій. Особливу увагу приділено аналізу ключових проблем, з якими стикаються підприємці у сільській місцевості, таких як обмежений доступ до фінансування, недостатня інфраструктура та низький рівень кваліфікації місцевих кадрів. Пропонуються конкретні рішення для стимулювання розвитку МСП, серед яких створення пільгових кредитних програм, підтримка інфраструктурних ініціатив, розвиток кооперацій та кластерів, а також впровадження інноваційних технологій. Підкреслена необхідність розвитку інновацій у сфері сільського господарства та агропереробки, що дозволить підвищити конкурентоспроможність місцевих підприємств. Впровадження новітніх технологій, зокрема в сфері енергоефективності, екологічного виробництва та переробки відходів, стане важливим фактором для сталого розвитку МСП. Дослідження показує, що малий і середній бізнес є потужним інструментом економічної трансформації сільських територій, сприяючи їх соціально-економічному повоєнному відновленню.

The article analyzes the current state of development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in rural areas, identifies the main challenges faced by entrepreneurs, and proposes comprehensive solutions to overcome them. The primary obstacles hindering the development of SMEs in rural areas include limited access to financing, underdeveloped infrastructure, low qualification levels of local personnel, and insufficient support from the state and local government authorities. At the same time, rural entrepreneurs encounter limited opportunities to create competitive products and access new markets, which significantly complicates the process of business recovery and development. To address these barriers, several key support mechanisms are proposed: the creation of preferential credit programs and grants for small businesses, the expansion of microcredit opportunities, and the introduction of state guarantees for loans to reduce financial risks. The article highlights the necessity of fostering innovation in agriculture and agro-processing, which would enhance the competitiveness of local enterprises. The implementation of modern technologies, particularly in the areas of energy efficiency, sustainable production, and waste processing, is deemed crucial for the sustainable development of SMEs. Additionally, it is important to develop export channels for rural businesses, which will ensure market expansion and increase entrepreneurs' incomes. Overall, the development of small and medium-sized enterprises in rural areas holds significant potential for socio-economic stabilization at the local level. Creating favorable conditions for SMEs through state support, infrastructure development, training, and innovation will not only facilitate the economic recovery of rural areas but also ensure their sustainable growth in the context of post-war reconstruction. Implementing the proposed measures will lay the foundation for establishing a strong economic base for rural communities, enabling them to effectively adapt to changes and ensure a high standard of living for their residents.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, економічний розвиток, сільські території, підприємництво, регіональна політика, підтримка бізнесу.

Key words: small business, medium-sized business, economic development, rural areas, entrepreneurship, regional policy, business support.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Після широкомасштабного вторгнення російської федерації, Україна зіштовхнулася з

безпрецедентними викликами в усіх сферах суспільного життя. Особливо відчутними стали наслідки війни для сільських територій, де зруйнована інфраструктура, порушено ланцюги постачання, зменшено обсяги виробництва та втрачено трудовий потенціал. У цьому кон-

тексті питання повоєнної відбудови сільських громад набуває стратегічного значення, адже саме вони становлять основу продовольчої безпеки, збереження національної ідентичності та просторового розвитку держави. Один із ключових інструментів соціально-економічного оновлення села — це стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва (МСП). МСП здатне швидко реагувати на виклики, створювати нові робочі місця, формувати локальну додану вартість і сприяти децентралізованому зростанню. Розвиток підприємництва в сільських громадах має не лише економічне, а й глибоке соціальне значення, як механізм згуртування населення, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та залучення жінок і молоді до економічного життя країни.

Незважаючи на численні бар'єри — обмежений доступ до фінансів, нестабільність ринку, відсутність інфраструктури — МСП виявляє стійкість та прагне до адаптації, що створює основу для формування нової моделі регіонального розвитку, в якій підприємництво відіграє роль не лише інструменту економічного зростання, а й рушія суспільної трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження розвитку МСП на сільських територіях зосереджуються на різних аспектах цього процесу, включаючи економічні, соціальні та інфраструктурні фактори, а також державну підтримку підприємництва. Вивчення цієї теми стало актуальним в умовах глобалізації та змін на ринку праці, що поставило нові виклики перед МСП на селі. Серед вітчизняних науковців та дослідників, які досягли певних результатів у вивченні факторів, що впливають на розвиток МСП у сільських територіях, можна назвати: О. Більовська та Р. Майстро [2], О. Казак та М. Сулима [5], О. Коваленко та М. Сосновська [7], М. Мельник та Т. Мединська [9], Л. Яценко [15] та ін.

І хоча проблема розвитку малого та середнього бізнесу на сільських територіях активно досліджується, є необхідність у подальшому удосконаленні стратегій підтримки, більш глибокому аналізі ефективності різних інструментів та вивченні можливостей для інтеграції новітніх технологій і підходів у розвиток цього сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити потенціал розвитку малого і середнього підприємництва як стратегічного чинника повоєнної відбудови сільських те-

риторій, виявити бар'єри та можливості для його стимулювання, а також запропонувати ефективні інструменти державної політики, зокрема через механізми державно-приватного партнерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток малого і середнього підприємництва (МСП) у сільській місцевості є багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та просторові аспекти. Теоретичною основою цього дослідження є положення регіональної економіки, концепції сталого розвитку, повоєнної економічної реконструкції та парадигма територіальної згуртованості. Адже підприємницький сектор є невід'ємною частиною національної економіки, що відіграє ключову роль у її підтримці в умовах воєнного стану та забезпечує споживачів необхідними товарами та послугами, наповнює державний та місцеві бюджети за рахунок податкових надходжень, створює нові робочі місця та сприяє формуванню справедливих ринкових відносин в Україні. Водночас бізнес стикається з численними труднощами, серед яких — зруйнована інфраструктура, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит енергоресурсів, зростання витрат на виробництво та зниження купівельної спроможності населення, що значно ускладнює підприємницьку діяльність у період війни [7].

У науковій літературі МСП розглядається як гнучкий та адаптивний сектор, здатний забезпечити зайнятість, диверсифікацію місцевої економіки та розвиток людського капіталу. Дослідження таких авторів, як Й. Шумпетера, М. Портера, З. Баумана, доводять, що підприємництво є ключовим драйвером інновацій і трансформації економічного середовища [16, 18, 19]. В умовах повоєнного відновлення сільських територій особливо актуальною є синергія між МСП, місцевим самоврядуванням та громадянським суспільством.

Сучасні підходи до постконфліктного розвитку, зокрема моделі Світового банку, Програми розвитку ООН та Європейської політики згуртованості, наголошують на необхідності інтеграції локального підприємництва у стратегії довготривалого відновлення. Згідно з цими підходами, пріоритет надається стимулюванню місцевої економічної активності, залученню інвестицій, розвитку інституційної спроможності громад і зміцненню людського капіталу [9].

Сільські території України зазнали значних руйнувань та соціально-економічних втрат унаслідок воєнної агресії: постраждала інфраструктура, аграрне виробництво, кооперативні



Рис. 1. Динаміка кількості діючих суб'єктів середнього та малого підприємництва на території України за період 2010–2023 рр.

Джерело: складено автором за [3].

зв'язки та мережі обслуговування. У цих умовах МСП, яке до війни вже було вразливим через нестачу фінансування, технологій і кадрів, опинилося під загрозою зникнення або повного згортання діяльності. За даними аналітичних центрів, станом на кінець 2024 року майже 35% МСП у сільських регіонах призупинили або обмежили свою діяльність [4; 10]. Особливо це стосується мікробізнесу у сфері послуг, переробки, торгівлі та дрібного аграрного виробництва. Водночас, у ряді західних та центральних областей, менш постраждалих від бойових дій, спостерігається зростання ініціатив серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) щодо створення нового бізнесу у сфері харчової переробки, туризму, ремесел, побутових послуг.

Дослідження змін кількості підприємств в Україні за період 2010–2023 рр, з урахуванням їх поділу на великі, середні та малі, показало, що протягом усього аналізованого періоду найбільшу частку становили малі підприємства (99,0 %) (рис. 1) [3].

Аналіз структури діючих суб'єктів середнього та малого підприємництва в Україні за період з 2010 по 2023 рр свідчить про її майже незмінний характер протягом усього досліджуваного періоду. За результатами оцінки динаміки кількості підприємств в Україні за цей часовий проміжок встановлено, що загальна чисельність підприємств зменшилася на 12,4%. Зокрема, чисельність середніх підприємств скоротилася на 33,02%, а малих — на 12,2%. Варто зазначити, що скорочення кількості підприємств в Україні розпочалося ще у довоєнний період.

До найбільш характерних бар'єрів для розвитку МСП у сільській місцевості відносяться [2; 5; 7; 10]:

- фінансові — обмежений доступ до кредитів, високі ставки, відсутність механізмів гарантування кредитів для мікро- і малого бізнесу;

- інфраструктурні — руйнування логістичних мереж, нестача приміщень і комунікацій;

- кадрові — дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграцію населення;

- інституційні — слабка взаємодія бізнесу з органами влади, громадами, відсутність консультаційної підтримки;

- ринкові — зменшення платоспроможного попиту, складність виходу на нові ринки збуту.

Попри перелічені труднощі, варто відзначити позитивні тенденції [14; 15]:

- активізація ініціатив від громад, що створюють локальні бізнес-хаби та підтримують бізнес через місцеві програми;

- залучення міжнародної технічної допомоги, зокрема грантових програм від GIZ, ЄС;

- формування нових кооперативів, зокрема у сферах молочної переробки, сільського туризму та екопродукції;

- відкриття бізнесів переселенцями, які принесли нові ідеї й практики у традиційне сільське середовище.

Загалом, поточний стан МСП у сільській місцевості характеризується як нестабільний, однак із наявним потенціалом для швидкого зростання за умов цілеспрямованої підтримки, що створює передумови для перетворення МСП на стратегічний інструмент повоєнного відновлення і формування нової економічної моделі сільських територій.

Вивчаючи роль малого та середнього бізнесу в розвитку територій, важливо враховувати ступінь підготовленості різних регіонів до впровадження системного стратегічного планування. Ефективність підтримки МСП значною мірою залежить від наявності та реалізації регіональних стратегічних документів. Ті регіони, які вже затвердили стратегії розвитку, демонструють більш структурований підхід до створення сприятливого бізнес-клімату, розвитку інфраструктури, залучення інвестицій та активізації підприємництва. Водночас відсутність таких документів або їх недостатня якість можуть стримувати розвиток МСП, особливо

в умовах повоєнного відновлення, коли необхідні чіткі орієнтири та всебічна підтримка з боку держави та місцевої влади [13].

З урахуванням економічної нестабільності, викликаній безпековою непевністю, а також значущості МСП для соціально-економічної системи України, підтримка й активізація підприємницької діяльності через використання організаційних та фінансово-економічних механізмів має стати одним із основних напрямів державної економічної стратегії. Зважаючи на те, що в найближчій перспективі підприємницький сектор не зможе самостійно подолати наявні виклики та труднощі, особливо важливим є консолідація зусиль державних органів різних рівнів, міжнародних партнерів та суб'єктів господарювання для подолання складного періоду та сприяння економічному відновленню. Це можливо через налагодження тіснішої співпраці, розширення ділового партнерства, забезпечення фінансової підтримки, стимулювання інвестиційної активності, а також трансформацію та розвиток нових початкових ланцюгів [9].

У воєнний час державні програми підтримки бізнесу набувають особливого значення та стають надзвичайно важливими для виживання підприємств. Український бізнес демонструє здатність протистояти зовнішнім викликам, продовжуючи функціонувати та адаптуватися до змін у сучасних ринкових умовах. Проте щодня підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з воєнною ситуацією [14]. Однією з найбільш популярних програм у 2022 році стала "єРобота". Ця урядова ініціатива передбачає надання безповоротних грантів на реалізацію нових бізнес-проектів та розвиток вже діючих підприємств за умови створення певної кількості робочих місць. Крім того, Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив оперативну платформу, яка містить актуальну інформацію для українських експортерів, що готові поставити свою продукцію за кордон навіть під час війни. Також була запроваджена кредитна програма, яка надає фінансову підтримку українським експортерам, котрі через повномасштабний військовий конфлікт потребують додаткових ресурсів для реалізації експортних контрактів [8].

У процесі повоєнної реконструкції сільських територій МСП виступає не лише як економічний агент, а як механізм структурної трансформації простору, що поєднує економічні, соціальні й інституційні зміни. Саме завдяки своїй гнучкості, швидкості адаптації до нових умов і близькості до потреб громади, МСП здатне оперативно включатися в процес відновлення місцевої економіки. МСП в сільських територіях набуває

стратегічної ролі, адже здатне водночас вирішувати низку ключових завдань. Передусім, воно сприяє створенню нових робочих місць і забезпеченню самозайнятості населення, що є критично важливим у громадах, де зруйновано великі аграрні підприємства та інфраструктуру. Разом із тим, розвиток МСП поживляє економічну активність на місцевому рівні, відновлюючи локальні ринки, виробництво і сферу послуг, а також формує локальну додану вартість, оскільки прибутки залишаються всередині громади й сприяють її економічному зміцненню. Водночас підприємництво стимулює розвиток соціального капіталу, згуртовуючи місцеве населення навколо спільних ініціатив, кооперативних проєктів і взаємодії з громадським сектором. Важливою перевагою МСП є його інноваційність — здатність швидко впроваджувати нові ідеї, зокрема у сферах екологічного виробництва, енергоефективності, цифрових рішень. І нарешті, розвиток МСП підтримує просторову рівновагу, зменшуючи відтік населення до міст і сприяючи збереженню життєздатності сільських територій. Також МСП є основою для формування кластерів і територіальних мереж, які здатні об'єднувати ресурси громад, фермерів, переробників, логістичних компаній і навчальних закладів для створення доданої вартості на місцевому рівні. Розвиток таких кластерів сприятиме довготривалому зростанню та зменшенню залежності від зовнішніх інвестицій. Усе це робить МСП потужним важелем соціально-економічної трансформації села у повоєнний період.

Таким чином, МСП є не просто елементом ринкової економіки, а стратегічним інструментом інтегрованого розвитку сільських територій у повоєнний період. Відповідне формування державної політики та місцевих стратегій із пріоритетом підтримки МСП стане запорукою не лише економічної відбудови, а й стійкого розвитку громад.

Основні характеристики МСП тісно пов'язані з інституційними, економічними, фінансовими, інвестиційними, інноваційними, технологічними та соціальними аспектами їхнього функціонування та розвитку. Таким чином, очевидно, що малі та середні підприємства потребують державної підтримки та створення сприятливих умов для зростання, адже вони сприяють впровадженню інновацій та нових технологій у різних галузях економіки, зміцнюють конкуренцію та залучають інвестиції. Крім того, для успішного розвитку МСП необхідна постійна адаптація до змін та ефективне використання наявних ресурсів [7].

Для ефективного відновлення сільських територій через розвиток малого і середнього

підприємництва необхідно застосувати комплексний підхід, який включатиме не лише фінансові інструменти, але й організаційні, правові та інфраструктурні механізми підтримки. До ключових елементів такої підтримки відносяться:

1. Фінансова підтримка — доступ до кредитних ресурсів і грантів.

Одним із основних бар'єрів для розвитку МСП у сільських громадах є обмежений доступ до фінансів, тому необхідно створювати спеціальні кредитні програми з низькими процентними ставками, які будуть спрямовані на підтримку МСП, зокрема в повоєнних районах. Важливими є механізми державного гарантування кредитів, що дозволяють знизити ризики для фінансових установ і збільшити доступність кредитів для підприємців. Крім того, варто розширювати фінансові програми підтримки МСП за допомогою міжнародних грантових фондів, що надають кошти на інноваційні проекти, зокрема у сферах екології, сільсько-го туризму та соціального підприємництва. Одним із таких напрямів кредитування стало надання кредитів 5-7-9, які надаються малому бізнесу та гарантуються державою.

2. Державні субсидії та податкові пільги.

Застосування податкових пільг і субсидій є важливим інструментом для стимулювання МСП, зокрема у повоєнних умовах. Зниження ставок податку на прибуток для МСП, надання податкових канікул, а також звільнення від місцевих податків для підприємств, які працюють у сферах, що потребують термінового відновлення, дозволить зменшити фінансове навантаження на підприємців та забезпечити їхній економічний розвиток. Окрім того, субсидії на закупівлю обладнання та технічне переозброєння будуть стимулювати інновації та модернізацію виробництва.

3. Розвиток інфраструктури та підтримка логістики.

Одним із важливих аспектів для розвитку МСП є забезпечення доступу до необхідної інфраструктури, що включає будівництво та відновлення логістичних маршрутів, транспортної інфраструктури, створення бізнес-інкубаторів, технопарків, хабів і т.п.. Для сільських територій важливим є створення "під ключ" умов для запуску малих виробництв та торгових точок, що дозволить зменшити витрати на логістику, а також залучити бізнес до сільських регіонів.

4. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Підприємництво в сільській місцевості потребує кваліфікованих кадрів, тому важливим напрямом є створення програм з підвищення кваліфі-

кації для місцевих жителів та інвесторів. Курси з підприємництва, управління бізнесом, маркетингу, а також з новітніх технологій в агропромисловості дозволяють підвищити ефективність ведення бізнесу і збільшити його конкурентоспроможність. Створення освітніх платформ і партнерств з закладами вищої освіти є важливим кроком у розвитку людського капіталу на селі.

5. Підтримка кооперації та кластеризації.

Для малого бізнесу на селі важливо не лише працювати самостійно, а й створювати кооперативи, що дозволяє об'єднувати ресурси, знижувати витрати, обмінюватися досвідом та отримувати спільну вигоду. Державна підтримка таких ініціатив, зокрема через фінансування кластерних проєктів, може стати потужним стимулом для розвитку локальних підприємств у виробничій та переробній галузях, а також у сфері сільського туризму.

6. Інформаційна та консультаційна підтримка.

МСП часто стикається з проблемами, пов'язаними з відсутністю інформації про ринки, можливості фінансування, вимоги законодавства та бізнес-стратегії. Створення консультаційних центрів, бізнес-інкубаторів, а також онлайн платформ для підтримки підприємців, що надають інформацію, поради та юридичні послуги, дозволить знизити бар'єри входу на ринок та сприятиме більшій активності серед потенційних підприємців.

Розвиток МСП у сільській місцевості є важливим інструментом економічної відбудови та соціальної стабільності. Однак для досягнення сталого зростання та максимізації ефекту від підтримки бізнесу необхідно враховувати низку перспективних напрямів і внести відповідні удосконалення у політику підтримки МСП.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, розвиток малого і середнього підприємництва є одним із найефективніших механізмів відновлення сільських територій у період повоєнної реконструкції. Підтримка та стимулювання МСП не лише сприяють економічному відродженню, але й забезпечують соціальну стабільність, створюючи нові робочі місця, зміцнюючи соціальний капітал та забезпечуючи економічну різноманітність сільських громад. Незважаючи на значний потенціал МСП у розвитку сільських територій, існують низка бар'єрів, зокрема обмежений доступ до фінансування, недостатня інфраструктура, а також відсутність необхідних освітніх і консультаційних послуг для місцевих підприємців.

Тому важливо впровадити комплексну державну політику, яка включатиме не лише фінансові інструменти, але й інфраструктурні ініціативи, навчальні програми та підтримку кооперації серед підприємців. Основними механізмами стимулювання МСП повинні стати доступні фінансові інструменти (кредити, субсидії, гранти), підтримка розвитку інфраструктури, створення бізнес-центрів та агропарків, а також створення сприятливого законодавчого середовища. Крім того, важливо активно впроваджувати інновації в аграрні та переробні галузі, сприяючи розвитку технологічно прогресивних і екологічно стійких підприємств. Водночас важливо підтримувати соціальне підприємництво та кооперації, які можуть стати важливим інструментом не лише економічного розвитку, а й вирішення соціальних проблем місцевих громад. Розвиток людського капіталу, через підвищення кваліфікації місцевих підприємців та залучення нових кадрів до бізнесу, буде ключовим фактором сталого розвитку на селі. Загалом, розробка та впровадження комплексних заходів з підтримки МСП дозволить забезпечити ефективне відновлення сільських територій, створення нових робочих місць і сприятиме довготривалому економічному зростанню в умовах повоєнного відновлення.

Література:

1. Аверчева Н. О., Козак Г. В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 146—156. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.146>
2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. Економічні науки. 2023. № 2. С. 50—54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
3. Державна служба статистики: офіційний сайт. url: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.05.2025).
4. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.
5. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 140—150. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>
6. Качула С.В., Ластовченко П.В. Інвестування як ключовий інструмент формування джерел сталого розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383> (дата звернення 30.04.2025). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.15>
7. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 169—176. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>
8. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 228-23. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0119>
9. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1—12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010>
10. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року URL: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 04.05.2025)
11. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 156—169. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43))
12. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Верховна Рада України, Розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 30.04.2025).
13. Тульчинська С. О., Шило А. П. Функціональний вплив малого та середнього бізнесу на розвиток територій України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 58—63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.58>
14. Федосова К. Кроки державних органів для формування економічної політики підтримки бізнесу в умовах війни. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 57—65. DOI: <https://doi.org/10.15421/152408>
15. Яценко А. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Центр економічних і соціальних досліджень*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (дата звернення 01.05.2025).

16. Bauman Z. *Liquid Modernity*. Polity Press, Cambridge. 2000. 232 p

17. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5 (52). pp. 413—432. DOI: 10.55643/fc aptp.5.52.-2023.4169

18. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. 1990. 21 p.

19. Schumpeter, J. *The theory of economic development*. Oxford. 1934. 196 p.

References:

1. Avercheva, N. and Kozak, H. (2024), "Ways to enhance the resilience of small and medium-sized agricultural enterprises in conditions of war and post-war reconstruction", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 146—156.

2. Bilovska, O. and Mastro, R. (2023), "Features of business activity under the conditions of martial law in Ukraine", *Visnyk natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, *Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 50—54.

3. The official site of State Statistics Service: official website (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 May 2025).

4. United Nations Development Programme in Ukraine (2022), *Ekspres-otsinka vplyvu vijny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Analitychnyj zvit [Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]*, *Analitychnyi zvit, Kyiv, Ukraine*.

5. Kazak, O. O. and Sulyma, M. O. (2023), "Business transformation in Ukraine during the year of war", *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 1(11), pp. 140—150.

6. Kachula, S. and Lastovchenko, P. (2024), "Investment as a key tool for forming sources of sustainable development of rural areas", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383>. (Accessed 30 April 2025).

7. Kovalenko, O. and Sosnovska, M. (2025), "Features of the economic activity of ukrainian business in wartime conditions", *Molodyj vchenyj*, vol. 1 (132), pp. 169—176.

8. Loiko, V. and Aleksandrov, B. (2023), "Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the conditions of war", *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 1 (11), pp. 228-23.

9. Melnyk, M. and Medynska T. (2024), "Mechanisms of support and stimulation of the development of the business sector of Ukraine in the conditions of war", *Akademichni vizii*, vol. 36, pp. 1—12

10. The official site of Diia (2024), "Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024", available at: <https://business-diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (Accessed 4 May 2025).

11. Riabovolyk, T. and Dorenska, A. (2023), "The development of small and medium-sized enterprises at the regional level as a key factor in enhancing employment opportunities for the population of the region", *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 10(43), pp. 156—169.

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (Accessed 30 April 2025).

13. Tulchynska, S. and Shylo, A. (2025), "Ways to enhance the resilience of small and medium-sized agricultural enterprises in conditions of war and post-war reconstruction", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 58—63.

14. Fedosova, K. (2024), "Steps taken by government agencies to formulate an economic policy to support business in times of war", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12 (1), pp. 57—65.

15. Yatsenko, L. D. (2024), "Modern problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs", *Tsentr ekonomichnykh i sotsial'nykh doslidzhen'*, [Online], available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf (Accessed 1 May 2025).

16. Bauman, Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge, UK.

17. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 5 (52). pp. 413—432.

18. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, Brighton, USA.

19. Schumpeter, J. (1934), "The theory of economic development", Oxford, UK.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.